

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**LEVANTAMIENTO, OPTIMIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE  
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LA ASOCIACIÓN  
DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DEL ECUADOR (ATPUCE)**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MARÍA FERNANDA MENDIETA VILLAGÓMEZ**

**DIRECTOR: MGTR. ROBERTO ORDOÑEZ**

**QUITO, SEPTIEMBRE 2016**



**PROFESOR DIRECTOR:**

Mgtr. Roberto Ordoñez

---

**PROFESOR INFORMANTE 1:**

Mgtr. Paulina Cadena

---

**PROFESOR INFORMANTE 2:**

Ing. Paulina Mancheno

---

## DEDICATORIA

A mis padres Jenny y Julio, porque siempre han estado presentes en todos los momentos, les agradezco por enseñarme a levantar de los tropiezos de la vida y por enseñarme a jamás rendirme.

Porque siempre han tenido la confianza en mí, por nunca cansarse de apoyarme y a pesar de los duros momentos siempre los hemos vencido juntos, en fin les agradezco por el simple hecho de haberme dado la vida.

A mi cuñada y sobrinas por siempre ser un apoyo y estar ahí en las buenas y en las malas.

A los pocos amigos, que han sabido demostrar su cariño, con sus risas, llantos, charlas, y los consejos, solo les puedo decir, gracias y que somos pocos pero buenos...

A ti que siempre me animabas cuando yo empezaba a decaer porque no creía que podía cumplirlo, porque siempre creíste que podía hacerlo, porque simplemente formas una parte de mi vida

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios le agradezco por permitirme seguir aquí, a pesar de todas las pruebas, tropiezos y adversidades.

A ti mi mejor amiga, la que siempre ha estado ahí, por estar cerca mío en todo momento, por animarme con una palabra o una caricia en el momento menos esperado.

A mis padres por el apoyo incondicional que siempre me han brindado, por ayudarme a ser la persona que soy ahora, por estar cerca en los momentos buenos y malos, por el hecho de quererme.

A todas esas personas que han hecho de mi vida, una cajita mágica, llena de sueños, metas y esperanzas, que con sus palabras, sonrisas, lágrimas, problemas y ocurrencias han hechos unos años maravillosos.

A los profesores que, con sus clases, consejos, anécdotas se convirtieron en más que solo profesores y supieron ser amigos, me queda más que agradecerles por sus enseñanzas y porque en el futuro siempre les recordaré

Y para terminar para Patito y Dianita que me acompañaron a lo largo de esta meta Dios le pague por su ayuda, por sus consejos, por su hombro y por siempre estar ahí cuando más los necesite.

# Índice

## Listado de Figuras

Figura N° 1 .....	19
FODA ATPUCE.....	19
Figura N° 2 .....	21
Figura N° 3 .....	23
Valores Institucionales ATPUCE.....	23
Figura N° 4 .....	26
Cadena de Valor ATPUCE.....	26
Figura N° 5 .....	29
Organigrama General ATPUCE.....	29
Figura N° 6 .....	30
Organigrama Interno ATPUCE.....	30
Figura N° 7 .....	32
Ciclo P, H, V, A.....	32
Figura N° 8 .....	39
Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos.....	39
Figura N° 9 .....	40
Proceso de Implementación de ISO 9001 .....	40
Figura N° 10 .....	87
Cadena de Valor Acoplada a un Sistema de Gestión de Calidad .....	87
Figura N° 11 .....	88
Mapa de Procesos ATPUCE .....	88
Figura N° 12 .....	91
Tipos de Eventos .....	91
Figura N° 13 .....	92
Tipos de Inicio.....	92
Figura N° 14 .....	93
Tipos de Eventos Intermedio.....	93
Figura N° 15 .....	93
Tipos de Fin.....	93
Figura N° 16 .....	94
Tipos de Tarea .....	94
Figura N° 17 .....	95
Tipos de Subproceso.....	95
Figura N° 18 .....	96
Tipos de Compuerta .....	96
Figura N° 19 .....	97
Tipos de Conectores .....	97
Figura N° 20 .....	97

Tipos de Canales.....	97
Figura N° 21 .....	98
Tipos de Canales.....	98
Figura N° 22 .....	99
Elaboración Estratégica .....	99
Figura N° 23 .....	102
Figura N° 24 .....	105
Auditoría Interna .....	105
Figura N° 25 .....	109
Control de Documentos y Registros .....	109
Figura N° 26 .....	111
Solicitud de Crédito.....	111
Figura N° 27 .....	114
Casa Comercial.....	114
Figura N° 28 .....	116
Fondo de Ayuda Social .....	117
Figura N° 29 .....	119
Fondo Mortuario .....	119
Figura N° 30 .....	122
Eventos Sociales.....	122
Figura N° 31 .....	124
Acciones Correctivas y Preventivas .....	124
Figura N° 32 .....	127
Área de RRHH .....	127
Figura N° 33 .....	130
Pago Proveedores .....	130
Figura N° 34 .....	134
Cuadro con Cuellos de Botella.....	134
Figura N° 35 .....	140
Construcción de Indicadores .....	140
Figura N° 36 .....	141
Indicadores de Gestión .....	141
Figura N° 37 .....	143
Plan de Mejora N° 1 .....	143
Figura N° 38 .....	144
Plan de Mejora N° 2 .....	144
Figura N° 39 .....	145
Plan de Mejora N° 3 .....	145
Figura N° 40 .....	146
Plan de Mejora N° 4 .....	146
Figura N° 41 .....	147

Plan de Mejora N° 5 .....	147
Figura N° 42 .....	148
Plan de Mejora N° 6 .....	148

## Listado de Tablas

Tabla N° 1 Sistema de Gestión de Calidad, Requisitos Generales.....	41
Tabla N° 2 Sistema de Gestión de Calidad, Requisitos Generales.....	43
Tabla N° 3 Responsabilidad de la Dirección.....	46
Tabla N° 4 Enfoque al Cliente.....	47
Tabla N° 5 Política de la Calidad .....	48
Tabla N° 6 Planificación .....	49
Tabla N° 7 Responsabilidad y Autoridad .....	50
Tabla N° 8 Representante de la Dirección .....	50
Tabla N° 9 Comunicación Interna .....	51
Tabla N° 10 Revisión por la Dirección .....	52
Tabla N° 11 Información de Entrada para la Revisión.....	53
Tabla N° 12 Resultados de la Revisión .....	54
Tabla N° 13 Provisión de Recursos.....	54
Tabla N° 14 Recursos Humanos.....	55
Tabla N° 15 Competencia, Formación y Toma de Conciencia .....	56
Tabla N° 16 Infraestructura .....	57
Tabla N° 17 Ambiente de Trabajo.....	57
Tabla N° 18 Realización del Producto .....	58
Tabla N° 19 Realización del Producto .....	59
Tabla N° 20 Revisión de los requisitos relacionados con el producto .....	60
Tabla N° 21 Comunicación con el Cliente .....	61
Tabla N° 22 Planificación del diseño y desarrollo .....	62
Tabla N° 23 Elementos de Entrada para el diseño y desarrollo .....	63
Tabla N° 24 Resultados del diseño y desarrollo.....	64
Tabla N° 25 Revisión del diseño y desarrollo .....	65
Tabla N° 26 Verificación del diseño y desarrollo .....	66
Tabla N° 27 Validación del diseño y desarrollo.....	66
Tabla N° 28 Control de los cambios del diseño y desarrollo .....	67
Tabla N° 29 Proceso de Compras.....	68
Tabla N° 30 Información de las Compras .....	69
Tabla N° 31 Verificación de los productos comprados.....	70
Tabla N° 32 Verificación de los productos comprados.....	71
Tabla N° 33 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del Servicio.....	72
Tabla N° 34 Identificación y trazabilidad .....	73



Tabla N° 35 Propiedad del Cliente.....	74
Tabla N° 36 Preservación del Producto.....	75
Tabla N° 37 Medición, Análisis y Mejora.....	75
Tabla N° 38 Satisfacción del Cliente.....	76
Tabla N° 39 Auditoría Interna.....	77
Tabla N° 40 Seguimiento y medición de los procesos .....	78
Tabla N° 41 Seguimiento y medición del producto .....	79
Tabla N° 42 Control de Producto No Conforme .....	80
Tabla N° 43 Análisis de Datos .....	82
Tabla N° 44 Mejora Continua .....	83
Tabla N° 45 Acción Correctiva .....	84
Tabla N° 46 Acción Preventiva.....	85

## Contenido

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN EJECUTIVO .....	x
INTRODUCCIÓN.....	xii
1. CAPÍTULO I.....	14
1.1 HISTORIA ATPUCE .....	14
1.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES (ATPUCE).....	15
1.1.2 FODA ATPUCE.....	19
1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	19
1.2.1 Misión.....	22
1.2.2 Visión .....	22
1.2.3 Alcance .....	23
1.2.4 Valores.....	23
1.2.5 Objetivos Estratégicos .....	24
1.2.6 Políticas .....	25
1.2.7 Cadena de Valor .....	26
1.2.8 Servicios que brinda la ATPUCE.....	27
1.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	28
2 CAPÍTULO II .....	31

NORMA ISO 9001 .....	31
2.1 NORMA ISO 9001:2008 .....	31
2.2 PRINCIPIOS DE LA NORMA .....	36
2.3 CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS DE LA NORMA ISO .....	38
3. CAPÍTULO III .....	89
LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES (ATPUCE) .....	89
3.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA ATPUCE .....	98
3.2 ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS DE LA ATPUCE .....	132
4. CAPÍTULO IV .....	135
PLANES DE ACCIÓN FRENTE A LOS PROCESOS DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES (ATPUCE) .....	135
4.1 PROPUESTA DE PLANES DE ACCIÓN .....	135
4.2 REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN ...	149
4.2.1 Recursos directos a la implementación de las tareas.....	149
4.2.2 Implementación de las actividades.....	149
5. CAPÍTULO V .....	154
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	154
5.1 CONCLUSIONES .....	154
5.2 RECOMENDACIONES.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6. BIBLIOGRAFÍA.....	156
Referencias .....	156
7. ANEXOS .....	161

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Para el Levantamiento, Optimización y Estandarización de Procesos y Procedimientos internos de la Asociación de Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (ATPUCE), se realiza el levantamiento de la situación actual de la ATPUCE con la finalidad de realizar el análisis, optimización y estandarización requeridos para un funcionamiento adecuado de los procesos de la Asociación de Trabajadores.

Luego del levantamiento de los procesos se procede a realizar el mejoramiento, basándose en la norma ISO 9001:2008 ya que está conformada acorde a sus criterios. Con la finalidad de poder cumplir todos los requisitos y aspirar a una futura certificación de calidad.

Al constatar la situación actual de la Asociación procedemos a re diseñar al igual que diseñar nuevos procesos y de igual forma proponer cómo podría funcionar, los procedimientos fueron:

- Elaboración del Plan Estratégico
- Revisión por la Dirección
- Auditoría Interna
- Acciones Correctivas y Preventivas
- Control de Documentos y Registros
- Eventos Sociales
- Pago Proveedores
- Recursos Humanos

- Solicitud Casa Comercial
- Solicitud de Crédito
- Solicitud Fondo de Ayuda Mortuario
- Solicitud Fondo de Ayuda Social

Se crean nuevos procesos ya que muchos de ellos se los llevaba a cabo como actividades sin control.

La estandarización de procesos es una característica principal que deben tener las organizaciones. Cuando los procesos se desempeñan de una manera adecuada la organización puede trascender positivamente. Mediante los procesos, la organización conocerá el desempeño de las actividades de cada proceso, corregirá y realizará mejora continua en los que lo requieran.

Adicionalmente los procesos deben tener indicadores de gestión con la finalidad de medir la demanda de la organización, la satisfacción de los clientes, las regulaciones que deben tener los proveedores y, como objetivo primordial, evaluar de una forma cuantitativa o cualitativa el desarrollo de cada proceso, ya que el tener una matriz de indicadores nos permite analizar los procesos que se encuentran en situación crítica, media o eficiente con la finalidad de realizar una mejora continua y cumplir de una manera adecuada las políticas de la organización al igual que una satisfacción completa por parte de los clientes.

Para finalizar se realizó algunas propuestas sobre cómo se puede mejorar el funcionamiento de algunos procesos, con la finalidad de optimizar los cuellos de botella que existía, darle un mejor funcionamiento, para que en su desempeño puedan brindar un mejor servicio a los socios.

## INTRODUCCIÓN

Se determinarán las modificaciones que requerirán los procesos de la Asociación de Trabajadores para adaptarse a un Sistema de Gestión de Calidad.

Considero importante alinear todo el funcionamiento de la organización a un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001 para obtener una futura certificación ISO. De esta manera, se podrá alcanzar un mejoramiento continuo para brindar un mejor servicio y así mantenerse actualizados, innovando y propagarse en el tiempo permitiendo que sus clientes estén siempre satisfechos.

En general, la optimización y estandarización de procesos proporciona a los clientes garantías referentes al origen, al procedimiento, a la credibilidad del servicio que brinda la organización y de esa manera tener una satisfacción óptima.

Al querer aplicar a una futura certificación de calidad bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 que indica que se debe tener procesos para el cumplimiento de sus requisitos, le permite tener una segmentación de mercado óptimo garantizando calidad y un servicio único, con un valor agregado de servicio, permitiendo que su organización crezca con la afiliación de más clientes mejorando continuamente su satisfacción.

Una de las ventajas que los clientes tendrían al apoyar que la organización estandarice sus procesos y como objetivo a largo plazo aplicar a una certificación de calidad ISO, permitirían que los consumidores finales del servicio encuentren un cumplimiento completo de sus expectativas, que los proveedores de la organización obtengan una ventaja comercial, que la organización crezca en número de afiliados e incluso se pueda brindar algún tipo de servicio a la sociedad como un gran punto de responsabilidad social.

Por otro lado, el servicio tendría un valor agregado, una característica que le hace diferente de otras organizaciones, permite a sus clientes que tengan confianza, respaldo y sobre todo credibilidad a los trámites que realicen con la organización, la misma que el único interés es satisfacerles.

## **CAPÍTULO I**

### **ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERISDA CATÓLICA DEL ECUADOR**

#### **1.1 HISTORIA ATPUCE**

La Asociación de Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (ATPUCE) sede Matriz fue constituida de acuerdo a sus estatutos los mismos que fueron leídos, discutidos y aprobados en Asambleas Generales de la Asociación de Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, realizadas los días 6 y 13 de enero de 1984.

Los estatutos serán registrados ante el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos de acuerdo a las normativas como se estipula en la Ley publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 del 16 de diciembre del 2005 en la ciudad de Quito, misma que se conforma por el libre ingreso de los empleados administrativos, docentes de tiempo completo y medio tiempo y los trabajadores de servicios varios de la Universidad.

Los fines de la Asociación de acuerdo a los estatutos aprobados en 1984 son:

- a. Fomentar el espíritu de solidaridad y compañerismo entre los socios, para procurar el progreso de la Universidad y el mejoramiento económico, social, deportivo y cultural de los socios.
- b. Procurar la creación de cursos de formación y perfeccionamiento profesional.
- c. Organizar cooperativas y servicios de asistencia social.
- d. Establecer y fomentar relaciones con entidades similares con fines exclusivos de atención y servicio a los socios y de adelanto de la Universidad,
- e. Velar por la defensa y estabilidad en el trabajo de sus asociados. (Asociación de Trabajadores ATPUCE, 1984)

### **1.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES**

La Asociación de Trabajadores presenta problemas en la optimización de los procesos, debido a que los mismos no se encuentran alineados a una norma y no se rigen por un estándar, por lo que no es posible aplicar a una certificación de calidad de servicio con un objetivo de mejora continua para la satisfacción del cliente.

A continuación, realizaremos un análisis del entorno de la asociación para tener una mejor visión y un concepto del medio en el que desenvuelve la Asociación y el servicio que presta a los trabajadores denominados como afiliados o asociados.

***Análisis PEST. –***



❖ *Análisis Político.* –

- La Constitución Política de la República, en el Art. 31, literal h., garantiza la asociación sindical de los trabajadores y su libre desenvolvimiento de conformidad a la Ley. (Ecuadoriana, 2012)
- El Código de Trabajo en el Art. 447, obliga que las Autoridades del Trabajo a que auspicien y fomenten la conformación de Sindicatos, Federaciones y Confederaciones, que cumplan con las formalidades y finalidades legalmente establecidas. (Ecuadoriana, 2012)
- Se limita el derecho a las empresas o negocios que no tengan por lo menos treinta trabajadores. (Ecuadoriana, 2012)
- Constituidas de conformidad con la Ley y, cumplido el trámite legal correspondiente, la Asociación adquirió personería Jurídica, con capacidad para adquirir derechos y obligaciones, por intermedio de sus representantes.

❖ *Análisis Económico.* –

- La Asociación (ATPUCE) posee una gestión democrática y participativa, que prioriza la toma de decisiones más en función de las personas, sus aportaciones de trabajo y servicios prestados al fin social, que en relación de sus aportaciones al capital social.

- La ATPUCE al igual que la mayoría de las asociaciones de trabajadores en el Ecuador están amparadas bajo el código de trabajo bajo las leyes del gobierno.

Son los factores macroeconómicos propios del país, tomando en cuenta el nivel de inflación para la determinar los objetivos económicos de la Asociación.

❖ *Análisis Social.* –

- El Ministerio del Trabajo a través de la Dirección de Organizaciones Laborales, promueve, evalúa y controla los procesos para el registro y funcionamiento de organizaciones laborales, sean estas asociaciones, sindicatos o comités de empresa.
- Los trabajadores y los empleadores sin ninguna distinción, tienen derecho a constituirse, a formar asociaciones o sindicatos que estimaren conveniente, o comités de empresas, de afiliarse a ellos o de retirarse de los mismos, con observancia de la ley y de los estatutos de las respectivas asociaciones.

Variación en las satisfacciones o preferencias que marcan el nivel de gasto, lo que también se ve afectado por la variación en el número de los socios y en el ingreso de los mismos.

❖ *Análisis Tecnológico.* –

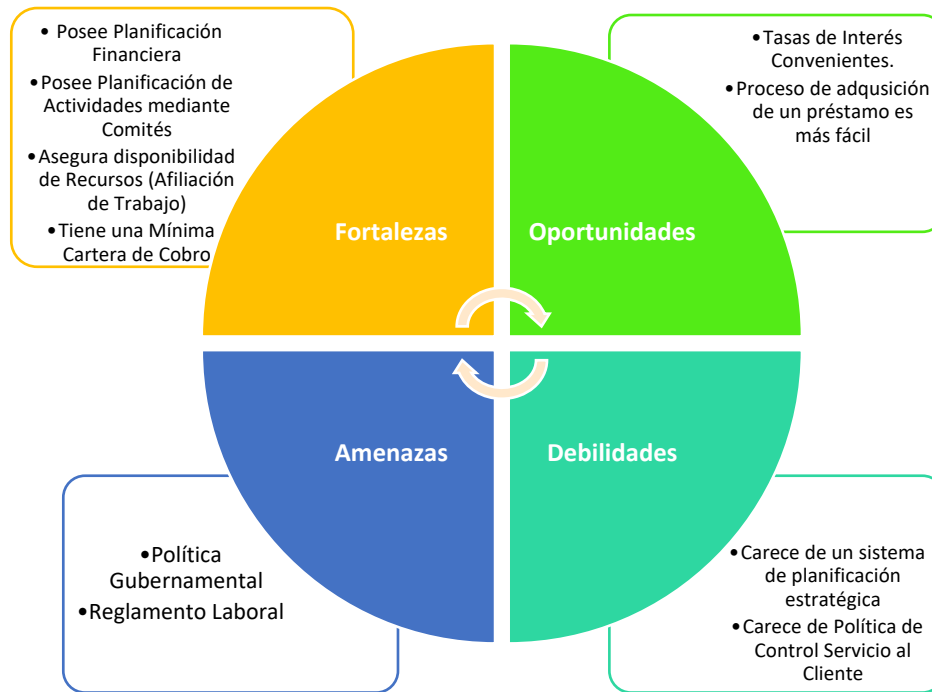
- La Asociación de Trabajadores (ATPUCE) se encuentra a cargo de buscar tecnologías competitivas para el uso de sus empleados.
- Adicional la Asociación de Trabajadores (ATPUCE) está en la obligación de desarrollar una plataforma virtual que siempre se encuentre innovada al igual que brinde un servicio de información y comunicación claro y directo.
- La ATPUCE adicionalmente debería emplear en su plataforma virtual un espacio para que sus Asociados puedan realizar compras a los proveedores que se encuentran calificados.
- Tecnología de compra de los consumidores.

La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la Asociación a implementar una estrategia competitiva.

### 1.1.2 FODA ATPUCE

**Figura N° 1**

#### **FODA ATPUCE**



**Fuente: Investigación Realizada**  
**Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

## 1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso metódico de desarrollo y ejecución de procedimientos para alcanzar a cumplir los objetivos planteados.

La planificación estratégica es de vital importancia para las organizaciones, ya que mediante sus objetivos, propósitos y herramientas establece el camino que debe seguir para alcanzar la visión, misión y objetivos.

Los fines constituyen la orientación básica, necesaria para establecer el proceso de planificación. Son la razón de ser de la empresa, los principios o la “idea” básica que impulsa a los fundadores en el momento de su constitución. Algunos ejemplos de fines:

- Maximizar a largo plazo los recursos de la empresa.
- Obtener Beneficios.
- Generar un valor añadido.
- Aumentar la satisfacción de los asociados que forman parte de la asociación.

(Valentín, Planificación Estratégica, 2012)

Los propósitos y objetivos de la asociación son brindar un excelente servicio a sus afiliados al igual que el respaldo pertinente sobre cualquier requerimiento que el asociado presente.

**Figura N° 2**

## **ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



**Fuente: Investigación Realizada**  
**Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

### **1.2.1 Misión**

En conjunto con la Asociación la misión de la Asociación se ha enfocado desde el año 2016 hasta el año 2019, en ser una institución que busca la equidad para brindar un servicio óptimo y con igualdad de oportunidades a sus afiliados, en el presente año se planteó la siguiente misión:

“Somos la Asociación de Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que, mediante la ejecución de procesos eficientes, eficaces, transparentes y democráticos establecidos en un modelo de gestión integral, para conseguir un servicio económico, social y cultural de los socios con calidad y solidario tendiente hacia la igualdad de oportunidades”.

### **1.2.2 Visión**

“Para el año 2019 seremos una Asociación de Trabajadores de la PUCE, referente a nivel nacional como una Organización que promueve el trabajo digno en igualdad de trato y oportunidad, institucionalizando el diálogo social e impulsando la auto organización democrática, con procesos ágiles y propios altamente calificado para brindar servicios de calidad, promover una Cultura laboral y garantizar el cumplimiento de los derechos individuales y colectivos de la ciudadanía laboral”.

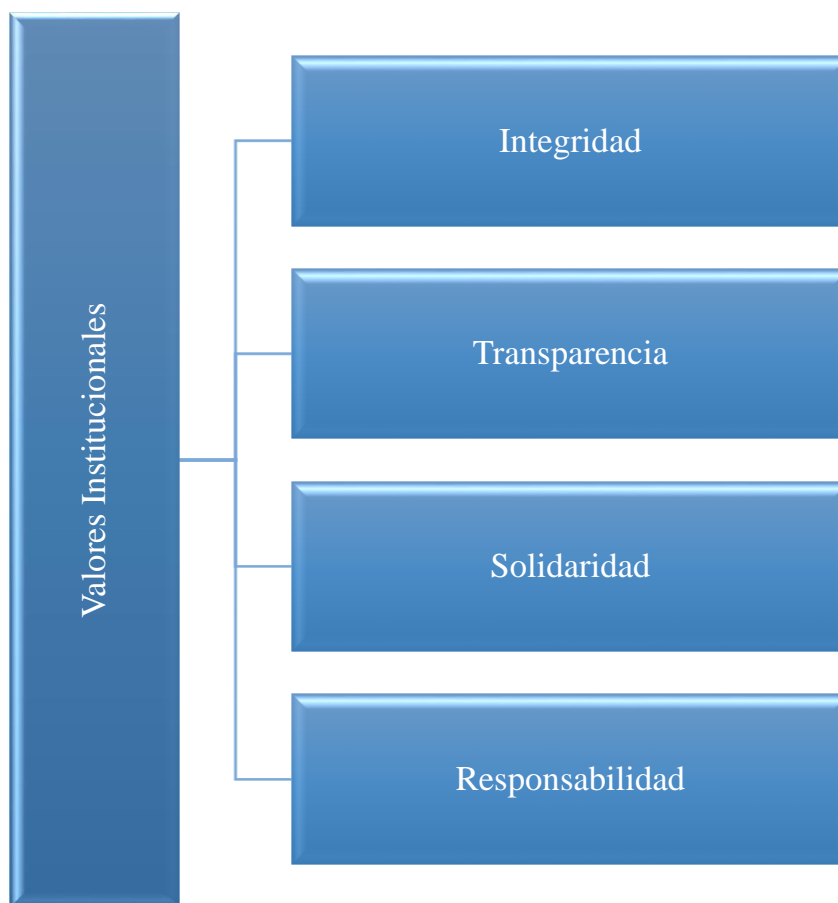
### 1.2.3 Alcance

Todos los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador afiliados a la Asociación de Trabajadores (ATPUCE) y aquellos profesores de tiempo completo que deseen formar parte.

### 1.2.4 Valores

**Figura N° 3**

**Valores Institucionales ATPUCE**



**Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**



A continuación, la descripción de cada valor institucional:

- ✓ Integridad: Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.
- ✓ Transparencia: Acción que permite a las personas y organizaciones comportarse de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.
- ✓ Solidaridad: Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.
- ✓ Responsabilidad: Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

### **1.2.5 Objetivos Estratégicos ATPUCE**

- a. Fortalecimiento del Emprendimiento por parte de proyectos para los Asociados.
- b. Incrementar la rentabilidad en los siguientes 3 años las inversiones que realiza la Asociación para obtener una mejor rentabilidad.
- c. Incrementar en los siguientes 3 años la afiliación de más Asociados al igual que obtener más beneficios en la utilización de la infraestructura.
- d. Invertir en los siguientes años de una manera eficiente los recursos financieros en áreas rentables.

- e. Promover en los próximos 2 años un ambiente de bienestar que ayude al progreso integral de los Asociados de la PUCE.
- f. Postularse a una futura Certificación de Calidad mediante las Normas ISO 9001.

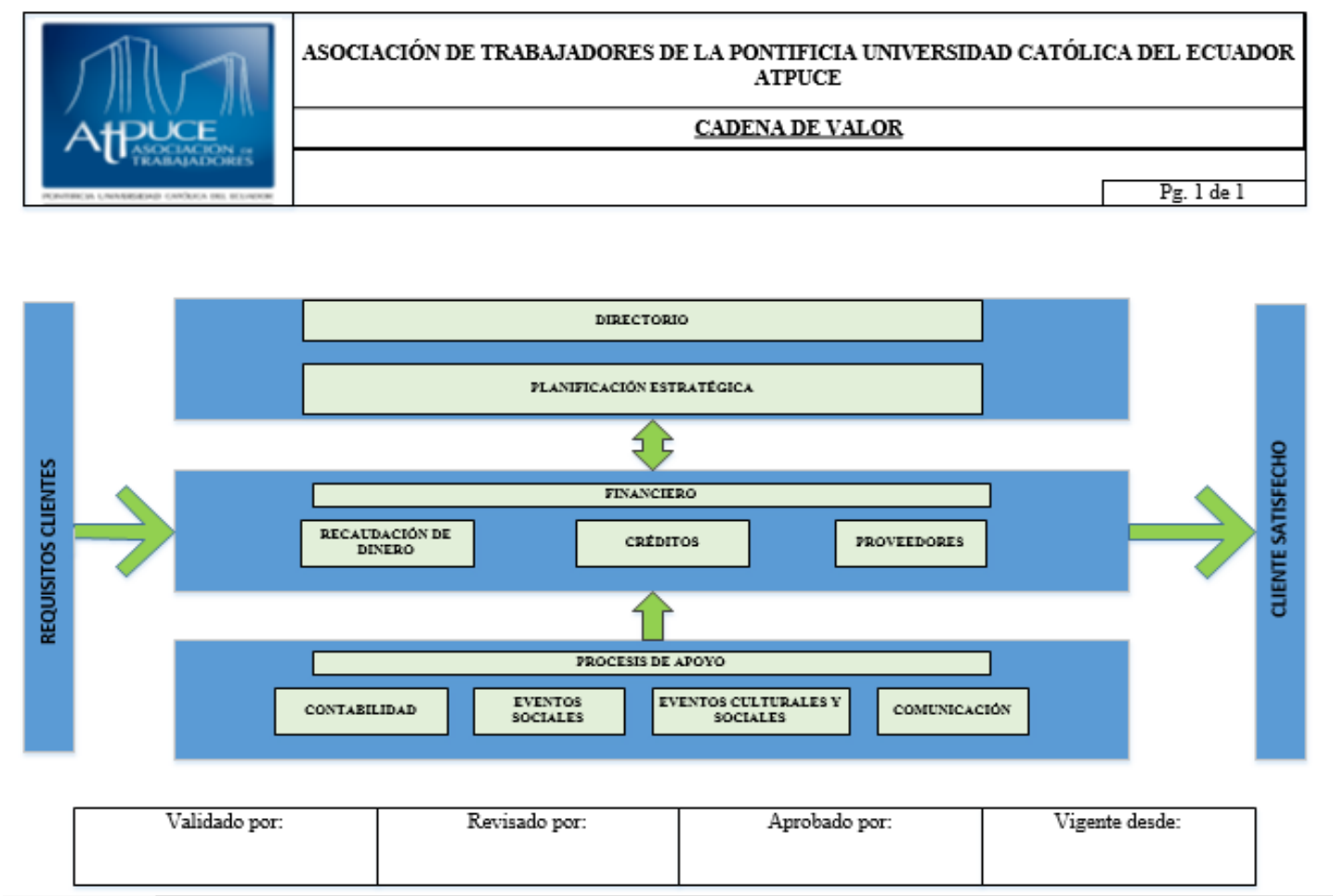
#### **1.2.6 Políticas ATPUCE**

- a) Afiliación para docentes de TC y TP es voluntaria.
- b) Se darán varias alternativas de obsequios en navidad y los asociados tienen la libertad de escoger uno.
- c) Las tasas de interés para los créditos concedidos para los afiliados serán preferenciales y menor que la tasa del mercado.
- d) La asociación ofrecerá actividades de inclusión social, deportiva y cultural.
- e) Toda solicitud de crédito por parte de los asociados se someterá a un previo análisis.
- f) Todo proveedor que sea presentado por cualquiera de los asociados deberá someterse a un concurso.
- g) Se seleccionará al proveedor que ofrezca las mejores condiciones de precios y calidad.

1.2.7 Cadena de Valor

Figura N° 4

Cadena de Valor ATPUCE



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

### **1.2.8 Servicios que brinda la ATPUCE**

- ✓ Solicitud de Crédito (ATPUCE, 2015)
- ✓ Fondo de Ayuda Social (FAS) (ATPUCE, 2015)
- ✓ Fondo Mortuario (ATPUCE, 2015)
- ✓ Préstamos de Fondo de Cesantía Emergente (ATPUCE, 2015)
- ✓ Prestamos de Fondo de Cesantía Ordinario (ATPUCE, 2015)
- ✓ Convenio Casa Comercial (ATPUCE, 2015)
  - Almacén Familiar
  - Marcimex
  - Rickie
  - Óptica Luz
  - Los Andes
  - Memorial
  - Cooperativa 29 de Octubre
    - Servicios de Atención en Emergencia
  - Emi
  - Utim
  - Ecuasanitas
  - Otros
    - Telefonía Celular
  - Movistar
  - Claro
- ✓ Eventos Deportivos

### **1.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

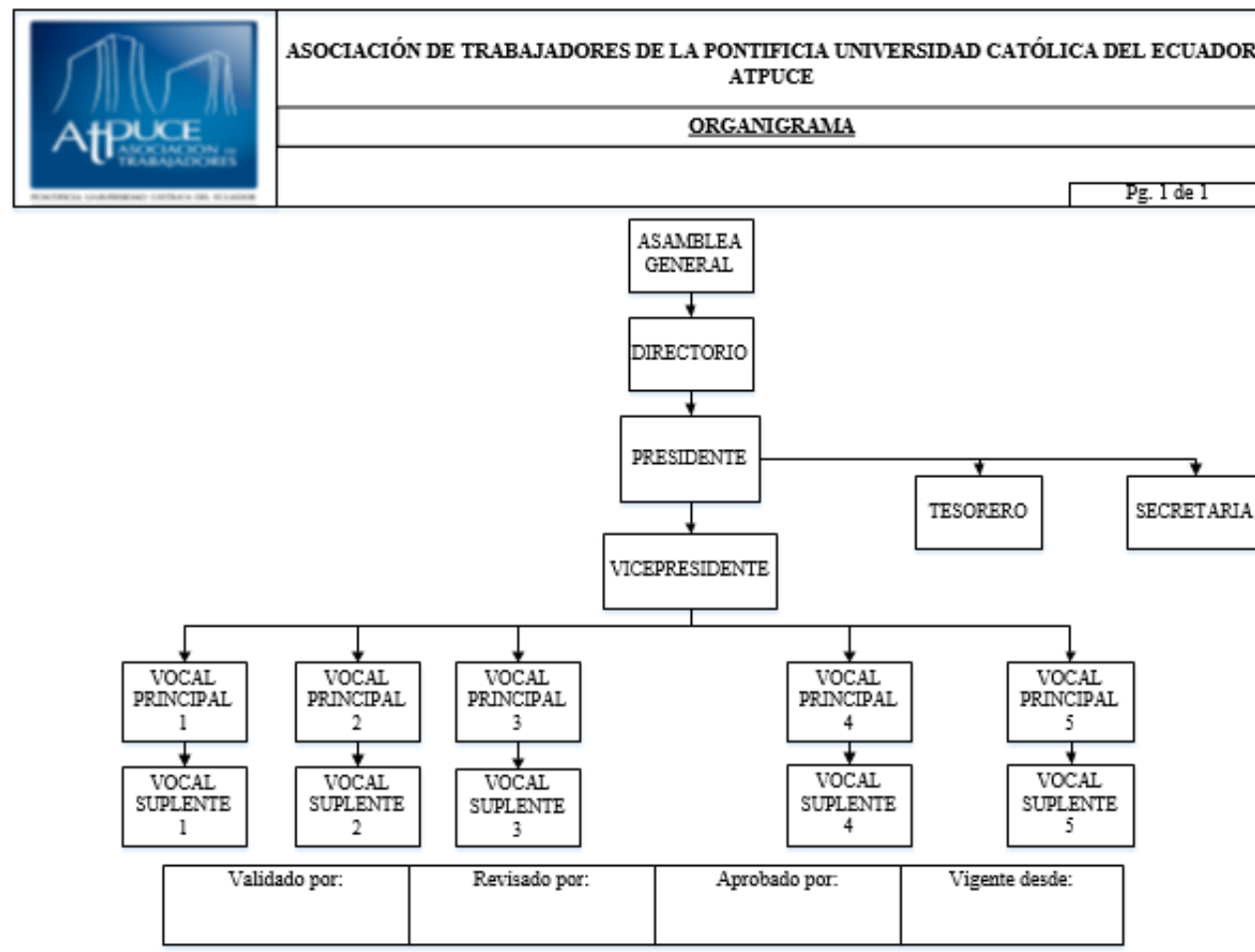
Un organigrama es un esquema donde se representa gráficamente la estructura organizacional.

En este sentido, el organigrama es una herramienta informativa y administrativa, pues en él se encuentran representadas las unidades departamentales, su distribución, facultades, funciones y competencias, así como información relativa a las atribuciones relacionales y las estructuras jerárquicas de la organización. En cierto modo, el organigrama también simboliza los principios filosóficos sobre los que se sustenta la estructura organizativa de la organización.

Por su lado, en el área de la tecnología, el organigrama puede ser empleado para representar el flujo de los procedimientos y tareas en un proceso industrial. (Significado de Organigrama, 2013)

✓ Organigrama General

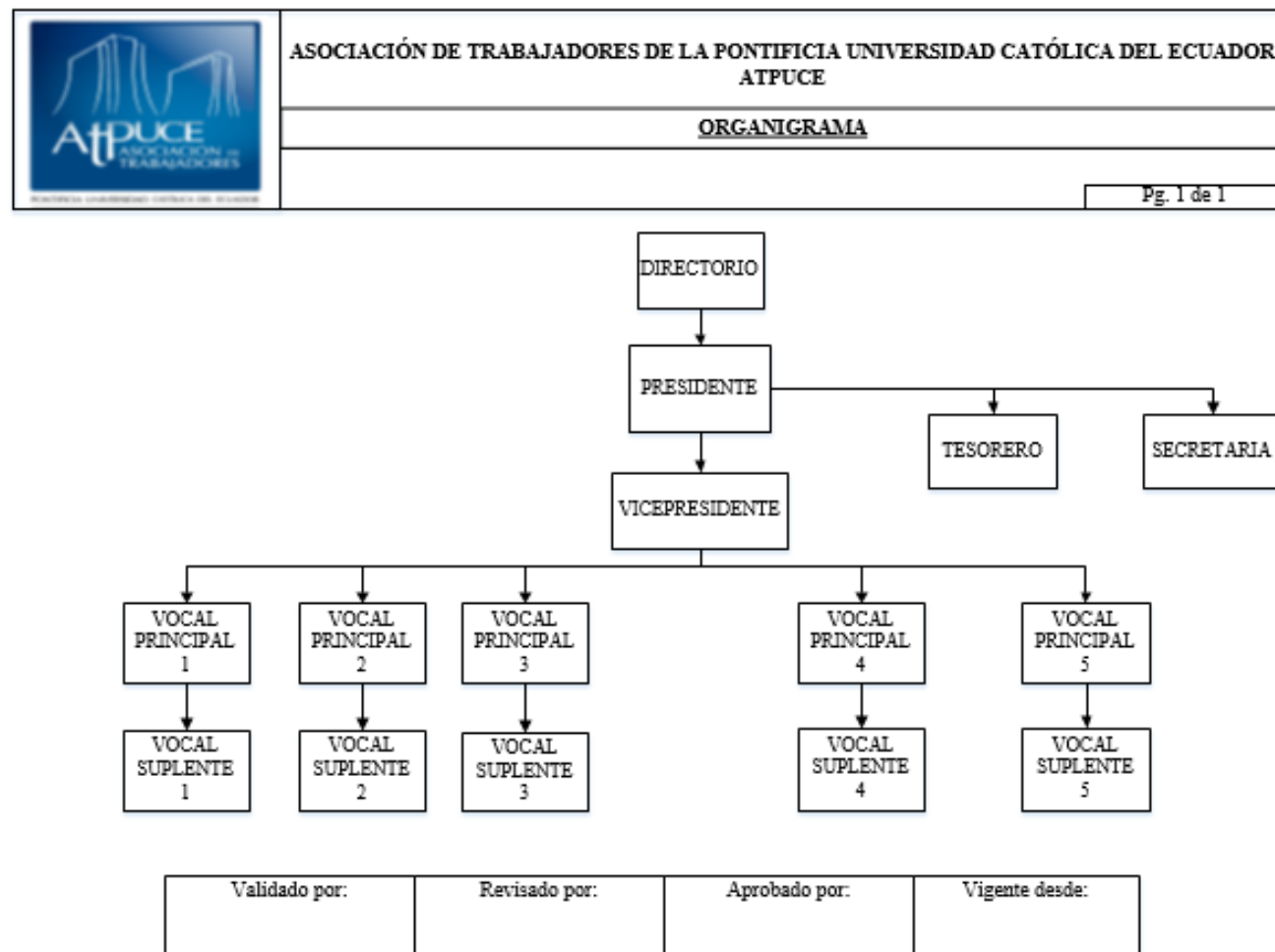
**Figura N° 5**  
**Organigrama General ATPUCE**



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

✓ Organigrama General

**Figura N° 6**  
**Organigrama Interno ATPUCE**



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

## **CAPÍTULO II**

### **NORMA ISO 9001**

#### **2.1 NORMA ISO 9001:2008**

La norma ISO 9001 es el patrón que detalla los requerimientos para la implementación de un sistema de gestión de calidad, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.

La ISO 9001 versión 2008 fue hecha por la Organización Internacional para la Estandarización ISO, quienes determinaron los requisitos de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, que se utilizan para la aplicación interna de las organizaciones, sin dar importancia al bien o servicio que se dedique.

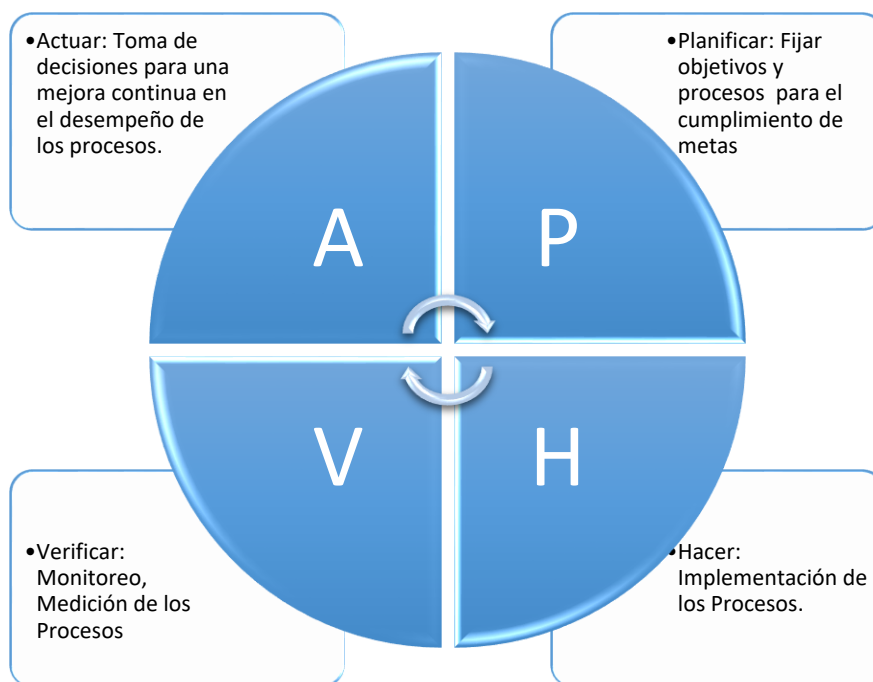
La ISO 9001:2008 es el modelo de gestión, donde podemos encontrar del primer al tercer capítulo se puede observar guías y descripciones generales, el cuarto capítulo trata de las responsabilidades de la dirección, el capítulo seis de la gestión de los recursos, el capítulo siete de la realización del producto o servicio y el capítulo ocho trata de la medición, análisis y mejora.

Esta norma está basada en Planificar, Hacer, Verificar y Actuar; que son cuatro herramientas que permiten un desarrollo adecuado. (José, ISO 9000 y la planificación de la Calidad, 2012)



**Figura N° 7**

**Ciclo P, H, V, A**



**Fuente: José López - ICONTEC**  
**Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

El manejo del PHVA nos brinda una solución que efectivamente nos permite ser competitivos de nuestros servicios, mejorar la calidad, aumenta la participación de mercado, aumentando la rentabilidad de la empresa.

Para Planificar se deben fijar los objetivos y procesos que se requiere para conseguir el cumplimiento de los objetivos planteados para los asociados y las políticas de la organización.

- a. Identificar el Servicio
- b. Identificar al Asociado

- c. Identificar el Requerimiento del Socio
- d. Trasladar los requerimientos específicos del Socio
- e. Identificar los pasos claves del proceso
- f. Identificar y Seleccionar los parámetros de medición
- g. Determinar la capacidad del proceso
- h. Identificar con quien puede compararse

Para Hacer se refiere a la ejecución de los procesos, siempre identificando la implementación de oportunidades de mejora, implementación de un plan guía y las mejoras del mismo.

Para Verificar se requiere del seguimiento y medición de los procesos y productos que vayan acorde a las políticas, la medición de los requisitos de los productos y los resultados que los procesos proyecten de acuerdo a los indicadores que estén programados con el fin de evaluar la efectividad.

Para la sección de Actuar se toma en consideración la toma de mejora continua para el desarrollo de los procesos, en el caso de realizar cambios se debe volver al paso de Hacer.

Los factores clave de éxito para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008:

- a. Afirmar los objetivos planteados, la metodología y conceptos básicos relacionados con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad con una certeza del personal asignado para el cumplimiento del proceso.
- b. Desarrollar los procesos por bloques para un adecuado funcionamiento.
- c. Asignación de un líder por cada proceso y formalice con ellos el equipo de trabajo.
- d. Establezca indicadores formales para que permita medir y evaluar continuamente los resultados del funcionamiento de los procesos.
- e. Utilice un consultor para establecer y mantener el programa de implantación, transmisión de lenguaje técnico, resolver dudas y promover actitudes positivas.
- f. Establezca un comité integrado por personal directivo, con la participación de la gerencia de la empresa, que se reúna para recibir reportes mensuales por parte de los responsables de los procesos y evaluar sus resultados.
- g. Mantener actualizados los programas donde se desarrollan los procesos.
- h. Planificar acciones de socialización en las que se difunda los propósitos, logros y reconocimientos generados.
- i. Actualización de indicadores relacionados al desempeño de los procesos y el cumplimiento de los objetivos de calidad.
- j. Establezca sesiones específicas y eficaces de trabajo intensivo para formalizar la definición de los procesos o elaborar los procedimientos, basado en los siguientes principios.
  - i. Nombrar a todo el personal involucrado en cada proceso.
  - ii. Sesión inicial para preparar los diagramas de flujos de cada proceso.

- iii. Transcribir el proceso en tiempo real.
- iv. Registrar la información
- v. Presentación de documentos de forma clara y sencilla.
- vi. Presentación de los requerimientos de Norma ISO 9001
- vii. Disposición de criterios y métodos formales para la elaboración de procedimientos.
- k. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto en función de la programación.
- l. Asignación de una manera formal la responsabilidad y autoridad para la revisión y aprobación de los documentos.
- m. Definición de criterios que se deben aplicar para la revisión y aprobación de documentos.
- n. Planificación de actividades para el desarrollo de los procesos.
- o. Participación directa con el equipo de trabajo. (Pedro Pablo Poveda y Germán Cañón, 2009)

Haciendo referencia a esta metodología para el funcionamiento de los Procesos de la Asociación de Trabajadores de la PUCE podemos incrementar la metodología de mejora continua a los procesos de gestión, a los procesos base de la cadena valor, así como a los procesos de apoyo con la finalidad de obtener una satisfacción completa por parte de los Asociados.

## **2.2 PRINCIPIOS DE LA NORMA**

La norma ISO 9001:2008 es un conjunto de normas elaboradas por distintos comités técnicos, subcomités y grupos de trabajo, formados por miembros de varios países; cuyo objetivo principal es establecer normas para una gestión de calidad eficaz.

Se fundamenta en desarrollar, efectuar y mejorar la eficacia de la gestión de cada proceso con la finalidad de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus necesidades.

Los principios de la Norma ISO 9001:2008

### **✓ Principio 1**

Organización orientada al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

### **✓ Principio 2**

Liderazgo por parte de los líderes que establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Creando un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

✓ Principio 3

Participación del personal a todos los niveles, es la particularidad de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

✓ Principio 4

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

✓ Principio 5

El sistema se enfoca en identificar, entender y gestionar los procesos relacionados como un sistema, contribuyendo al logro de sus objetivos.

✓ Principio 6

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

✓ Principio 7

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

✓ Principio 8

La organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (Pedro Pablo Poveda y Germán Cañón, 2009)

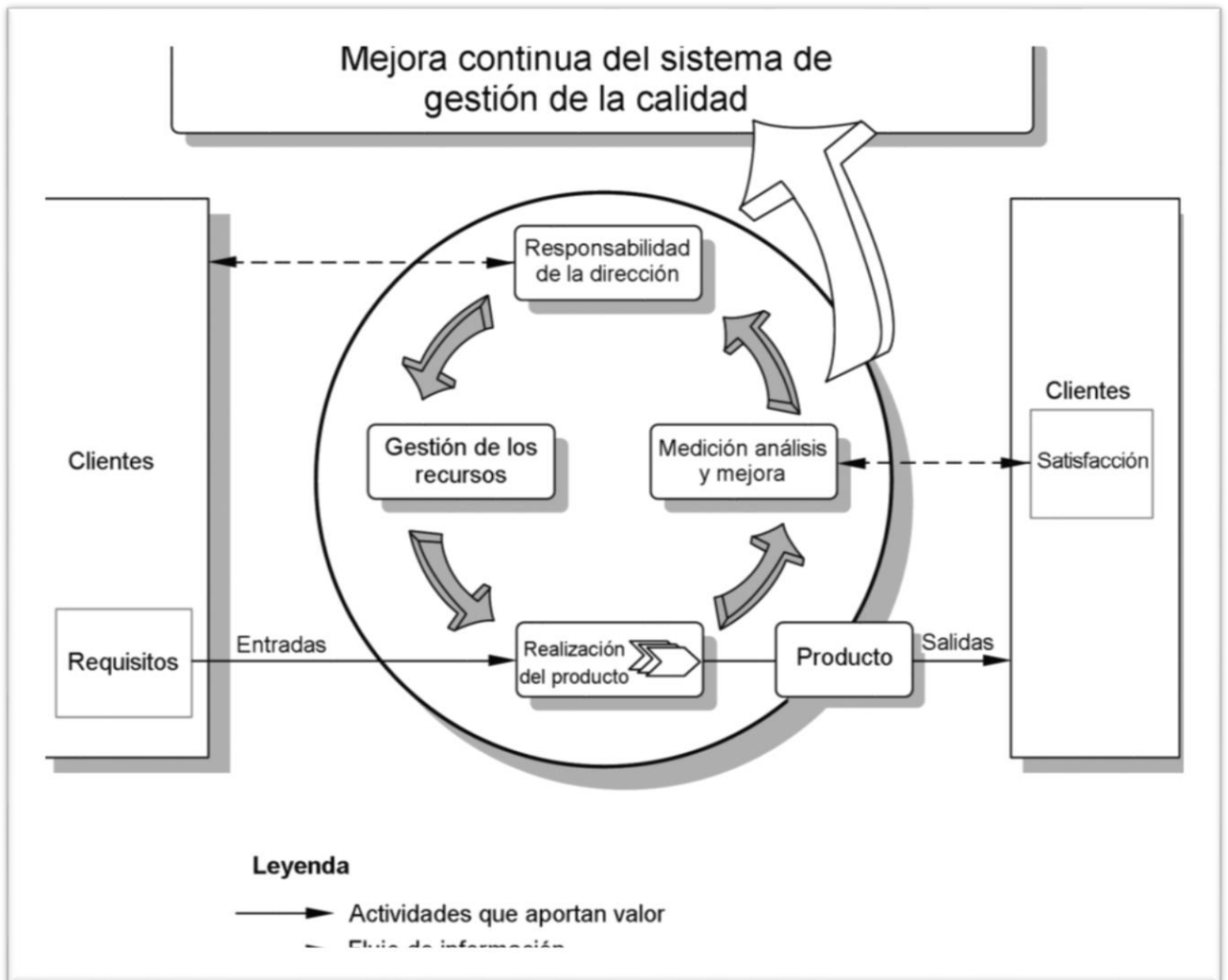
## **2.3 CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS DE LA NORMA ISO**

Para determinar las características de la ISO, debemos primero mencionar rápidamente el Proceso de Implementación en General de la ISO 9001.

- a. 0. La Decisión de Iniciar el Proceso
- b. 1. Revisión Gerencial Inicial
- c. 2. Direccionamiento Estratégico
- d. 3. Planeación Directiva
- e. 4. Planeación Operacional
- f. 5. Implementación del Sistema
- g. 6. Verificación del Sistema
- h. 7. Revisión de Mejora Continua
- i. 8. Auditoría de Certificación
- j. 9. El Mantenimiento y la Mejora Continua del Sistema

**Figura N° 8**

**Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos**

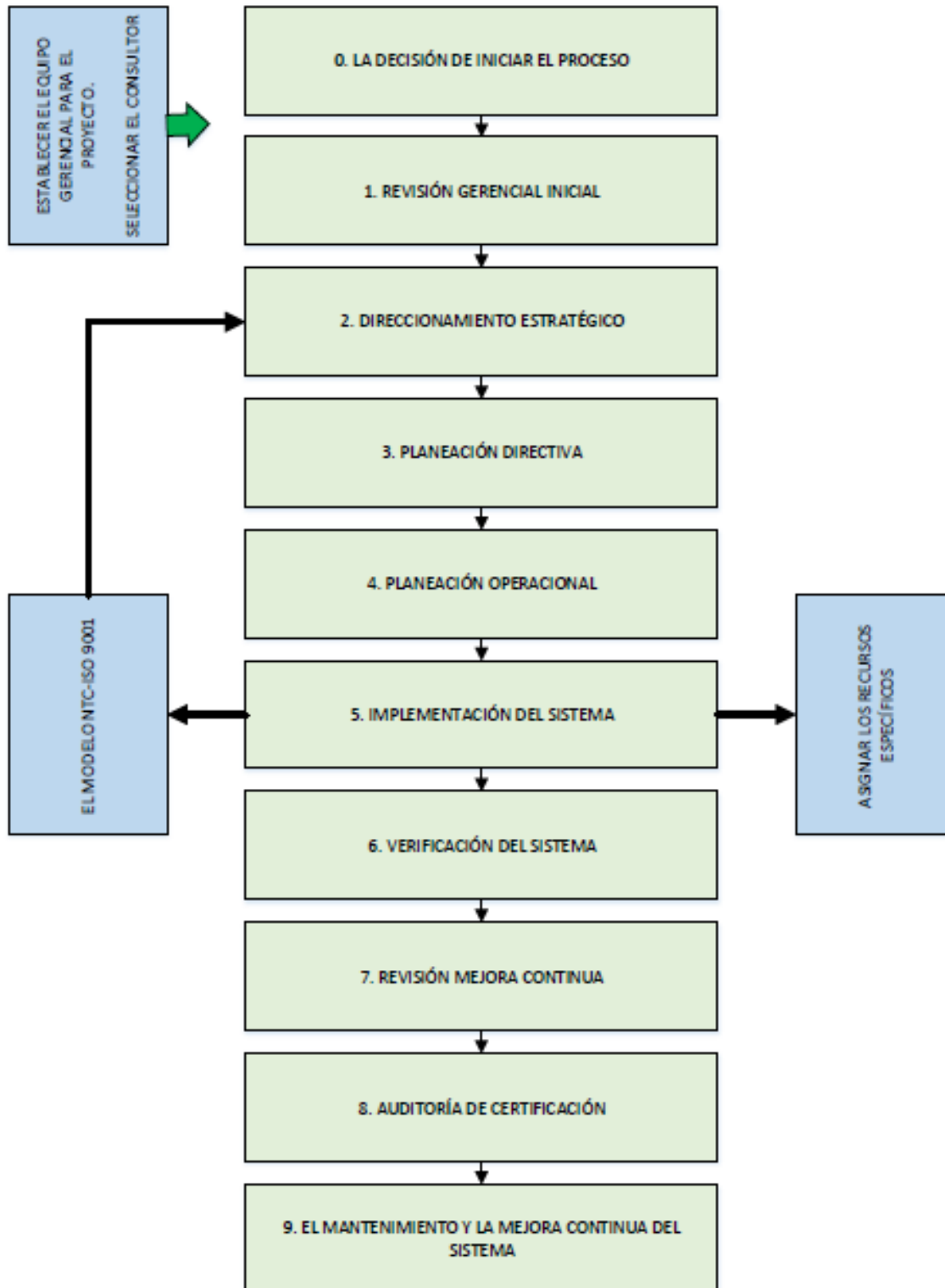


**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), Pg. iii  
**Elaborado por:** ICONTEC



Figura N° 9

Proceso de Implementación de ISO 9001



Fuente: (Pedro Pablo Poveda y Germán Cañón, 2009), Pg.47  
Elaborado por: (Pedro Pablo Poveda y Germán Cañón, 2009)

Las características de la ISO 9001 están basadas en 4 puntos fundamentales para su desarrollo y funcionamiento adecuado, los 4 principales puntos son:

**Tabla N° 1**

**Sistema de Gestión de Calidad, Requisitos Generales**

<p align="center"><b>ISO 9001:2008</b>  <b>4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>  <b>4.1 Requisitos Generales</b></p>
<p>La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.</p>
<p>La organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),</li> <li>b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,</li> <li>c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,</li> <li>d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,</li> <li>e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,</li> <li>f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.</li> </ul>
<p>La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.</p> <p>En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.</p>

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.2**

**Elaborado por:** ICONTEC

### Análisis Comparativo. -

La Asociación debe crear, evidenciar, realizar la implementación y como mantener un sistema de gestión de la calidad, con mejorar continuamente basándose en los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2008.

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios
- b) determinar la serie e interacción de los procesos,
- c) determinar los razonamientos y la metodología necesaria para certificar de que el control de los procesos de una manera eficaz
- d) disponibilidad de recursos e información necesarios para el desarrollo del proceso,
- e) ejecutar el seguimiento, la comprobación y el análisis de los procesos,
- f) efectuar las acciones necesarias para conseguir los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

La Asociación debe encargarse de los procesos de acuerdo a los requisitos de la Norma.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

**Tabla N° 2**

**Sistema de Gestión de Calidad, Requisitos Generales**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b> <b>4.2 Requisitos de la Documentación</b>	
<b>4.2.1. Generalidades</b>	<p>La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,</li> <li>b) un manual de la calidad,</li> <li>c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y</li> <li>d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.</li> </ul>
<b>4.2.2. Manual de la Calidad</b>	<p>La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2),</li> <li>b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y</li> <li>c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.</li> </ul>
<b>4.2.3. Control de los Documentos</b>	<p>Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.</p> <p>Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,</li> <li>b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,</li> <li>c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,</li> <li>d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,</li> <li>e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,</li> <li>f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y</li> <li>g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.</li> </ul>

#### 4.2.4. Control de los Registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), Pg.3 y 4

**Elaborado por:** ICONTEC

#### Análisis Comparativo. -

La documentación debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de la política y objetivos de calidad,
- b) manual de la calidad,
- c) procedimientos documentados y los registros requeridos por la Norma,
- d) además los documentos, los registros que la asociación determine necesarios para un desempeño adecuado, asegurando una planificación, acción e inspección de los procesos.

#### 4.2.2. Manual de la Calidad

La creación de un manual de calidad que incluya:

- a) el alcance del sistema de gestión calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión

b) los procedimientos documentados determinados para el sistema de gestión de calidad,

c) representación de la relación entre los procesos del sistema de gestión de calidad.

#### 4.2.3. Control de los Documentos

Los documentos solicitados por el sistema que deben controlarse.

Los registros son un tipo especial de documento que deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,

b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,

c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,

d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,

e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,

f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y

g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

#### 4.2.4. Control de los Registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

**Tabla N° 3**

#### **Responsabilidad de la Dirección**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b> <b>5.1 Compromiso de la Dirección</b>
La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:
a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, b) estableciendo la política de la calidad, c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y e) asegurando la disponibilidad de recursos.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.4**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

La alta dirección debe facilitar seguridad del compromiso con el desarrollo e implementar el sistema de gestión de calidad, así como con la mejora continua.

- a) informando a la asociación la importancia de satisfacer tanto los requisitos de los socios como los legales y reglamentarios,
- b) instituyendo la política de calidad,
- c) asegurando que cumplan los objetivos de calidad,
- d) llevar a cabo las revisiones por la dirección
- e) asegurar la disponibilidad de recursos.

**Tabla N° 4**

**Enfoque al Cliente**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b> <b>5.2 Enfoque al Cliente</b>
La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.5**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

La alta dirección debe certificar los requisitos de los socios que se establezcan y se cumplan con el propósito de desarrollar su satisfacción.



**Tabla N° 5**

**Política de la Calidad**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b> <b>5.3 Política de la Calidad</b>
La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad: a) es adecuada al propósito de la organización, b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y e) es revisada para su continua adecuación.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.5**

**Elaborado por:** ICONTEC

*Análisis Comparativo. -*

La alta dirección debe afirmar que:

- a) es apropiada a la intención de la asociación,
- b) responsabilidad de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente
- c) facilita un marco de referencia para crear y revisar los objetivos de calidad,
- d) es notificada y entendida dentro de la asociación
- e) es estudiada para su continua conciliación.

**Tabla N° 6**

**Planificación**

<b>ISO 9001:2008</b>	
<b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>	
<b>5.4 Planificación</b>	
<b>5.4.1. Objetivos de la Calidad</b>	
La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.	
<b>5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad</b>	
La alta dirección debe asegurarse de que: a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.	

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), Pg.5

**Elaborado por:** ICONTEC

*Análisis Comparativo. -*

La alta dirección debe certificar que los objetivos de calidad sin ninguna excepción, tomando en cuenta los necesarios para desempeñar el producto, deben ser establecidos en cargos y niveles pertinentes dentro de la Asociación.

Los objetivos de calidad deben ser medibles y deben estar relacionados con la política de calidad.

**5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad**

La alta dirección debe certificar de que:

a) la planificación del sistema de calidad es realizado con fin de cumplir los requisitos planteados en el punto 4.1, así como también en los objetivos de calidad.

**Tabla N° 7**

**Responsabilidad y Autoridad**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b> <b>5.5.1 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación</b>
La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.
<b>Fuente:</b> (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), <b>Pg.6</b> <b>Elaborado por:</b> ICONTEC

*Análisis Comparativo. -*

La alta dirección debe certificar que los compromisos y jerarquías estén definidas y sean comunicadas dentro de la Asociación.

**Tabla N° 8**

**Representante de la Dirección**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b> <b>5.5.2 Representante de la Dirección</b>
La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya: a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
<b>Fuente:</b> (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), <b>Pg.6</b> <b>Elaborado por:</b> ICONTEC

Análisis Comparativo. -

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) certificar de que se cumplan y mantengan los procesos del sistema de gestión de calidad
- b) comunicar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora
- c) certificar de que se inicie la toma de conciencia de los requisitos de los socios en cualquier nivel de la Asociación.

**Tabla N° 9**

**Comunicación Interna**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b> <b>5.5.3 Comunicación Interna</b>
La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.6**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

La alta dirección debe certificar que los procesos se comuniquen de una manera adecuada dentro de la Asociación al igual que estos estén establecidos de una manera eficaz según la Norma y según lo indica el Sistema.

**Tabla N° 10**

**Revisión por la Dirección**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>
<b>5.6.1. Generalidades</b>
La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), Pg.6

**Elaborado por:** ICONTEC

*Análisis Comparativo. -*

La alta dirección debe inspeccionar el sistema de gestión de calidad de la Asociación, mediante plazos planificados, con la finalidad de certificar su utilidad, actividad continua.

La observación debe contener valoración de conformidades, necesidades de cambios, necesidades de mejorar en el sistema de gestión de calidad, tomando en cuenta a los objetivos y política de calidad.

**Tabla N° 11**

**Información de Entrada para la Revisión**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>
<b>5.6.2. Información de Entrada para la Revisión</b>
La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir: a) los resultados de auditorías, b) la retroalimentación del cliente, c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto, d) el estado de las acciones correctivas y preventivas, e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y g) las recomendaciones para la mejora.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.6 y 7**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) los resultados de auditorías,
- b) la retroalimentación de los socios,
- c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
- d) el estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) las recomendaciones para la mejora.

**Tabla N° 12**

**Resultados de la Revisión**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>
<b>5.6.3. Resultados de la Revisión</b>
Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con: a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y c) las necesidades de recursos.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.7**

**Elaborado por:** ICONTEC

*Análisis Comparativo. -*

Los efectos de la revisión por la dirección deben contener todas las disposiciones y acciones concernientes con:

- a) el progreso del sistema de gestión de calidad y sus procesos,
- b) la mejora del producto en relación con los requisitos del socio
- c) insuficiencias de recursos.

**Tabla N° 13**

**Provisión de Recursos**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>6.2 GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>
<b>6.1. Provisión de Recursos</b>
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.7**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) realizar y conservar el sistema de gestión de calidad, mejorando continuamente
- b) incrementar la satisfacción del socio mediante el cumplimiento de sus necesidades.

**Tabla N° 14**

**Recursos Humanos**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>6.2. RECURSOS HUMANOS</b>
<b>6.2.1. Generalidades</b>
El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.7**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

El personal encargado con la conformidad del producto debe realizar de una forma adecuada y competente en base a su formación académica, habilidades y experiencia.



**Tabla N° 15**

**Competencia, Formación y Toma de Conciencia**

<b>ISO 9001:2008</b>
<b>6.2. RECURSOS HUMANOS</b>
<b>6.2.2. Competencia, Formación y Toma de Conciencia</b>
La organización debe: a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto, b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria, c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas, d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.7 y 8**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia

**Tabla N° 16**  
**Infraestructura**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>6.3. INFRAESTRUCTURA</b>
La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable: a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.8**

**Elaborado por:** ICONTEC

*Análisis Comparativo. -*

La Asociación debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

**Tabla N° 17**  
**Ambiente de Trabajo**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>6.4. AMBIENTE DE TRABAJO</b>
La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.8**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

La Asociación debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

**Tabla N° 18**

**Realización del Producto**

<b>ISO 9001:2008</b>
<b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>
<b>7.1 Planificación de la realización del producto</b>
<p>La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1).</p> <p>Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,</li><li>b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,</li><li>c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/pruebas específicas para el producto, así como los criterios para la aceptación del mismo,</li><li>d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).</li></ul> <p>El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.</p>

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.8**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

La Asociación debe planear y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.

Mientras el producto se realiza, la asociación debe determinar:

- a) los objetivos de calidad y requisitos del producto,

b) los recursos del producto y la necesidad de evidenciar documentos y establecer procesos.

c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/pruebas específicas para el producto, así como los criterios para la aceptación del mismo,

d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la Asociación.

**Tabla N° 19**

**Realización del Producto**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.2 Procesos relacionados con el Cliente</b>
<b>7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto</b>
La organización debe determinar: a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido, c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.9**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La Asociación debe determinar:

a) las necesidades requeridas por los socios, incluidas las necesidades posteriores a la misma,

- b) los requerimientos no establecidos por los socios, pero necesarios
- c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y
- d) cualquier requisito adicional que la Asociación considere necesario.

**Tabla N° 20**

**Revisión de los requisitos relacionados con el producto**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.2 Procesos relacionados con el Cliente</b>	
<b>7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto</b>	
<p>La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) están definidos los requisitos del producto,</li> <li>b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y</li> <li>c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.</li> </ul> <p>Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4).</p> <p>Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.</p> <p>Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.</p>	

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.9**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La Asociación debe analizar los requerimientos relacionados con el producto.

La revisión debe generarse antes de que la Asociación se comprometa con el Socio a realizar alguna actividad, (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) están definidos los requisitos del producto,
- b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) la Asociación tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

**Tabla N° 21**

**Comunicación con el Cliente**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.2 Procesos relacionados con el Cliente</b>	
<b>7.2.3. Comunicación con el Cliente</b>	
La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la información sobre el producto,</li> <li>b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones,</li> <li>y</li> <li>c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.</li> </ul>	

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.9 y 10**  
**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La Asociación debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los socios, relativas a:

- a) la información sobre el producto,

- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación de los Socios, incluyendo sus quejas.

**Tabla N° 22**

**Planificación del diseño y desarrollo**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.3 Diseño y Desarrollo</b>	
<b>7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo</b>	<p>La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) las etapas del diseño y desarrollo,</li> <li>b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y</li> <li>c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.</li> </ul> <p>La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.</p> <p>Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.</p>

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.10**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La Asociación debe proyectar y vigilar el diseño y desarrollo del producto.

Mientras se realiza el desarrollo de la planificación del bosquejo y progreso la Asociación debe determinar:

- a) las etapas del bosquejo y progreso,
- b) la revisión, confirmación y certificación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo
- c) los compromisos y autoridades para el bosquejo y progreso.

La Asociación debe encargarse de coordinar con los diferentes comités involucrados en el diseño y desarrollo para certificar una comunicación clara asignando responsabilidades. Los resultados deben estar actualizados constantemente a medida que se va progresando en el diseño y desarrollo.

**Tabla N° 23**

**Elementos de Entrada para el diseño y desarrollo**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.3 Diseño y Desarrollo</b>	
<b>7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo</b>	
Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase 4.2.4). Estos elementos de entrada deben incluir: a) los requisitos funcionales y de desempeño, b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables, c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo. Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.	

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.10**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

Se determinan los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto, de los cuales se mantiene un registro y se debe incluir:

- a) los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.



Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

**Tabla N° 24**

**Resultados del diseño y desarrollo**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.3 Diseño y Desarrollo</b>
<b>7.3.3. Resultados del diseño y desarrollo</b>
Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación. Los resultados del diseño y desarrollo deben: a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio, c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.10 y 11**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

Los resultados del diseño y desarrollo corresponden suministrar de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio
- c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto
- d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

**Tabla N° 25**

**Revisión del diseño y desarrollo**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.3 Diseño y Desarrollo</b>
<b>7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo</b>
En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para: a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias. Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4).

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.11**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

Deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para:

- a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los responsables de realizar las observaciones deben tomar en cuenta a los involucrados en el diseño y desarrollo que se encuentran revisando; todas estas observaciones se deben mantener registradas y si se tomó alguna acción necesaria de igual forma.

**Tabla N° 26**

**Verificación del diseño y desarrollo**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.3 Diseño y Desarrollo</b>
<b>7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo</b>
Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.11**

**Elaborado por:** ICONTEC

*Análisis Comparativo. -*

La verificación se debe realizar de acuerdo con lo planificado con la finalidad de certificar que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo.

**Tabla N° 27**

**Validación del diseño y desarrollo**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.3 Diseño y Desarrollo</b>
<b>7.3.6. Validación del diseño y desarrollo</b>
Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.11**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

Debe realizarse la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado con la finalidad de afirmar que el producto final, tenga la capacidad de satisfacer en su plenitud. Siempre y cuando que sea posible su validación antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

**Tabla N° 28**

**Control de los cambios del diseño y desarrollo**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.3 Diseño y Desarrollo</b>
<b>7.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo</b>
Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.11**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

Cualquier cambio debe revisarse, verificarse, validarse y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya

entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

**Tabla N° 29**

**Proceso de Compras**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.4 Compras</b>	
7.4.1. Proceso de Compras	<p>La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.</p> <p>La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).</p>

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.12**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La Asociación debe asegurarse de que el producto adquirido cumple las exigencias de compra detallados.

La Asociación debe valorar y elegir los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la Asociación, estableciendo juicios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones.

**Tabla N° 30**

**Información de las Compras**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.4 Compras</b>
<b>7.4.2. Información de las Compras</b>
La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado: a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos, b) los requisitos para la calificación del personal, y c) los requisitos del sistema de gestión de la calidad. La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.12**  
**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) los requisitos para la calificación del personal, y
- c) los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La Asociación debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

**Tabla N° 31**

**Verificación de los productos comprados**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.4 Compras</b>
<b>7.4.3. Verificación de los productos comprados</b>
La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados. Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), Pg.12

**Elaborado por:** ICONTEC

*Análisis Comparativo. -*

La Asociación debe efectuar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la Asociación o su Socio quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la Asociación debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

**Tabla N° 32**

**Verificación de los productos comprados**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.5 Producción y Prestación del Servicio</b>
<b>7.5.1. Control de la producción y de la prestación del Servicio</b>
La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: a) la disponibilidad de información que describa las características del producto, b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario, c) el uso del equipo apropiado, d) la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición, e) la implementación del seguimiento y de la medición, y f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.12**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La Asociación debe planear y llevar a cabo la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas.

Las circunstancias deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) uso del equipo apropiado,
- d) disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,
- e) implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.



**Tabla N° 33**

**Validación de los procesos de la producción y de la prestación del Servicio**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.5 Producción y Prestación del Servicio</b>
<b>7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del Servicio</b>
<p>La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.</p> <p>La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.</p> <p>La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,</li><li>b) la aprobación de los equipos y la calificación del personal,</li><li>c) el uso de métodos y procedimientos específicos,</li><li>d) los requisitos de los registros (véase 4.2.4), y</li><li>e) la revalidación.</li></ul>

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.13**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La Asociación debe aprobar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden comprobarse mediante seguimiento o medición posteriores, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La confirmación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La Asociación debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,

- b) aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- c) uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) requisitos de los registros
- e) revalidación.

**Tabla N° 34**

**Identificación y trazabilidad**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.5 Producción y Prestación del Servicio</b>	
<b>7.5.3. Identificación y trazabilidad</b>	
<p>Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.</p> <p>La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.</p> <p>Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros (véase 4.2.4).</p>	

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.13**

**Elaborado por:** ICONTEC

*Análisis Comparativo. -*

La Asociación debe equiparar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La Asociación debe verificar el estado del producto con respecto a las necesidades de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la Asociación debe controlar la identificación única del producto y mantener registros.

**Tabla N° 35**

**Propiedad del Cliente**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.5 Producción y Prestación del Servicio</b>
<b>7.5.4. Propiedad del Cliente</b>
La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4).

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), Pg.13

**Elaborado por:** ICONTEC

*Análisis Comparativo. -*

La Asociación debe atender los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la Asociación o estén siendo utilizados por la misma.

La Asociación debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del Socio se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al Socio y mantener registros.

**Tabla N° 36**

**Preservación del Producto**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b> <b>7.5 Producción y Prestación del Servicio</b>
<b>7.5.5. Preservación del producto</b>
La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.13**

**Elaborado por:** ICONTEC

*Análisis Comparativo. -*

La Asociación debe resguardar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para conservar la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la conservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.

**Tabla N° 37**

**Medición, Análisis y Mejora**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b> <b>8.1. Generalidades</b>
La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto, b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.14 y 15**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

La Asociación debe planear e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) indicar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) certificar de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

**Tabla N° 38**

**Satisfacción del Cliente**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b> <b>8.2. Seguimiento y Medición</b>
<b>8.2.1. Satisfacción del Cliente</b>
Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.15**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

La Asociación debe ejecutar el seguimiento de la información referente a la percepción del Socio con respecto al cumplimiento de sus necesidades por parte de la Asociación. Deben determinarse las metodologías para obtener y utilizar dicha información.

**Tabla N° 39**

**Auditoría Interna**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b> <b>8.2. Seguimiento y Medición</b>
<b>8.2.2. Auditoría Interna</b>
<p>La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:</p> <p>a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y</p> <p>b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,</p> <p>Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.</p> <p>Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.</p> <p>Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).</p> <p>La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2).</p>

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.15**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La Asociación debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planeados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

a) es conforme con las disposiciones planificadas y con los requisitos de la Norma

Se debe planear un esquema de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías

previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología.

La elección de los auditores y la realización de las auditorías deben aseverar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.

Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe crear un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados.

La dirección comprometida del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

**Tabla N° 40**

**Seguimiento y medición de los procesos**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b> <b>8.2. Seguimiento y Medición</b>
<b>8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos</b>
La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.16**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

La Asociación debe aplicar métodos adecuados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de calidad. Estas técnicas deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

**Tabla N° 41**

**Seguimiento y medición del producto**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b> <b>8.2. Seguimiento y Medición</b>
<b>8.2.4. Seguimiento y medición del producto</b>
La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4). La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.16**

**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

La Asociación debe hacer el seguimiento y medir los distintivos del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones



planificadas. Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al Socio.

La liberación del producto y la prestación del servicio al Socio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente, por el Socio.

**Tabla N° 42**

**Control de Producto No Conforme**

<p align="center"><b>ISO 9001:2008</b>  <b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>  <b>8.3. Control de Producto No Conforme</b></p>
<p>La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.</p> <p>Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;</li> <li>b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;</li> <li>c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;</li> <li>d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.</li> </ul> <p>Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.</p> <p>Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.</p>

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.16**  
**Elaborado por:** ICONTEC

Análisis Comparativo. -

La Asociación debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto. Se debe implantar un procedimiento documentado para delimitar los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

La Asociación debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

**Tabla N° 43**

**Análisis de Datos**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b> <b>8.4. Análisis de Datos</b>
<p>La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.</p> <p>El análisis de datos debe proporcionar información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) la satisfacción del cliente (véase 8.2.1),</li><li>b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),</li><li>c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y</li><li>d) los proveedores (véase 7.4).</li></ul>

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.17**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La Asociación debe establecer, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la capacidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad y para evaluar dónde puede efectuarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) satisfacción del Socio
- b) aprobación con los requisitos del producto
- c) particularidades y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas
- d) proveedores

**Tabla N° 44**

**Mejora Continua**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b> <b>8.5. Mejora</b>
<b>8.5.1. Mejora Continua</b>
La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.17**

**Elaborado por:** ICONTEC

*Análisis Comparativo. -*

La Asociación debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política, objetivos de calidad, consecuencias de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas, preventivas y la revisión por la dirección.

**Tabla N° 45**

**Acción Correctiva**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b> <b>8.5. Mejora</b>
<b>8.5.2. Acción Correctiva</b>
<p>La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.</p> <p>Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),</li><li>b) determinar las causas de las no conformidades,</li><li>c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,</li><li>d) determinar e implementar las acciones necesarias,</li><li>e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y</li><li>f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.</li></ul>

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.17**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La Asociación debe tomar acciones para descartar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.

Las acciones correctivas deben ser adecuadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Se debe crear un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los Socios),
- b) determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a suceder,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,

- e) registrar los resultados de las acciones tomadas
- f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

**Tabla N° 46**

**Acción Preventiva**

<b>ISO 9001:2008</b> <b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b> <b>8.5. Mejora</b>	
8.5.3. Acción Preventiva	<p>La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.</p> <p>Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,</li> <li>b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,</li> <li>c) determinar e implementar las acciones necesarias,</li> <li>d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y</li> <li>e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.</li> </ul>

**Fuente:** (ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008, 2008), **Pg.18**

**Elaborado por:** ICONTEC

**Análisis Comparativo. -**

La Asociación debe establecer acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.

Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

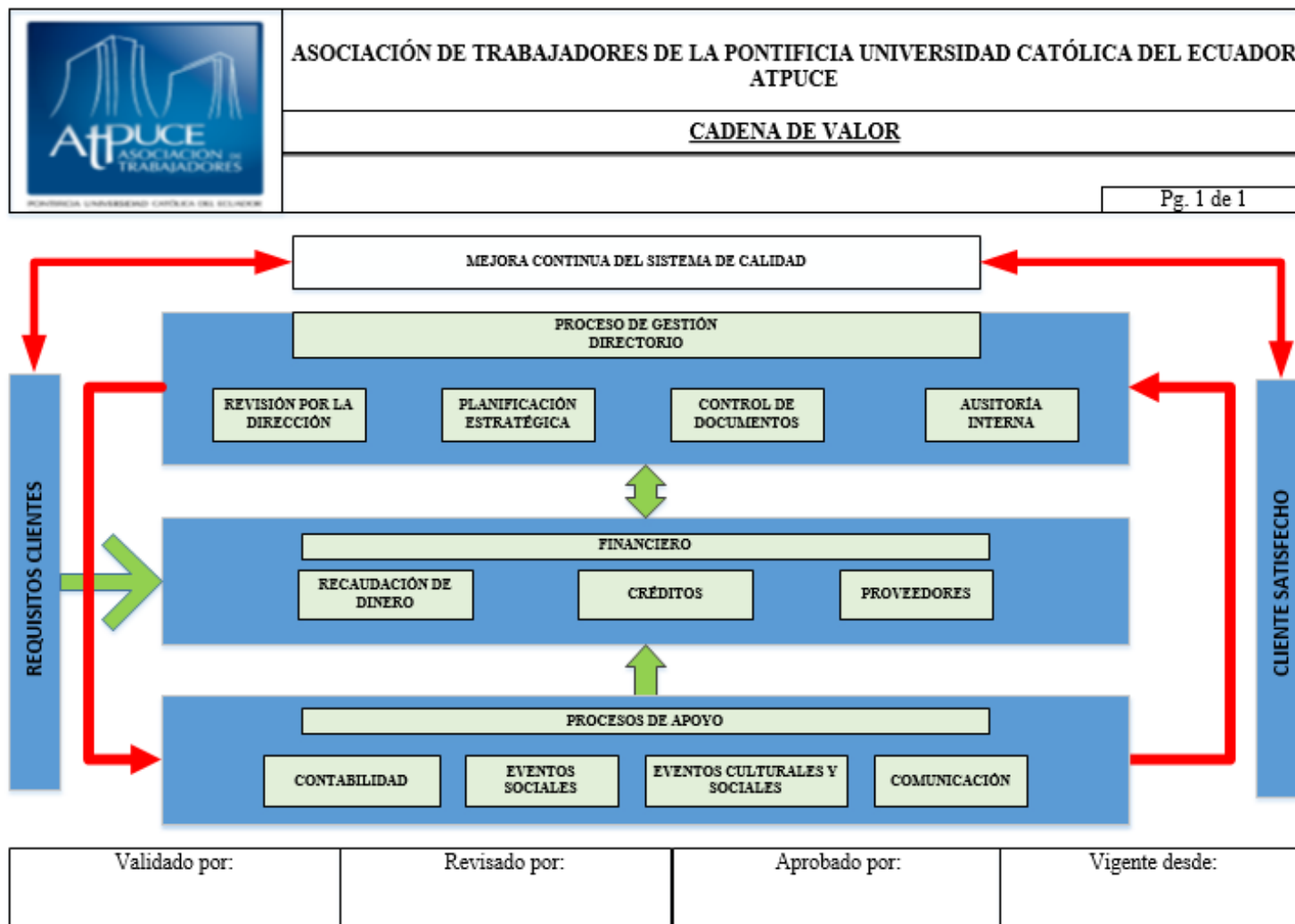
Se debe crear un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas
- e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

Luego de realizar un análisis con cada requisito de la Norma para el Sistema de Gestión de Calidad, a continuación, vamos hacer una pequeña relación a la Cadena de Valor de cómo sería su funcionamiento implementada el Sistema de Calidad, y de igual forma de cómo estarían conformados los procesos mediante un mapa de procesos como lo estipula la Norma.

Figura N° 10


Cadena de Valor Acoplada a un Sistema de Gestión de Calidad

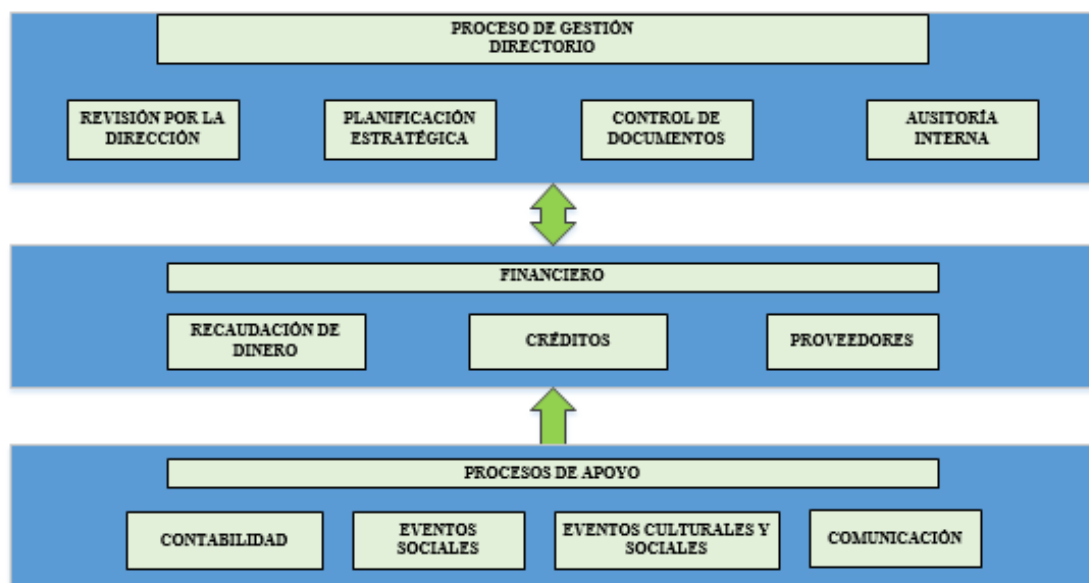


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.



**Figura N° 11**  
**Mapa de Procesos ATPUCE**

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>ATPUCE</b>
	<u><b>MAPA DE PROCESOS</b></u>
	Pg. 1 de 1



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

Fuente: Investigación Realizada  
 Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

### **CAPÍTULO III**

#### **LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES (ATPUCE)**

A continuación, se realiza una propuesta de procesos para la Asociación de Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (ATPUCE), definiéndose cuál de ellos constituye un proceso crítico para sobre el cual tomar las acciones correspondientes que permita mejorar el funcionamiento de la Asociación.

*Diagramación BPMN. –*

Business Process Modeling Notation (BPMN) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

- BPMN es un estándar internacional de modelado de procesos aceptado por la comunidad.
- BPMN es independiente de cualquier metodología de modelado de procesos.
- BPMN crea un puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocio y la implementación de estos.

- BPMN permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada permitiendo un entendimiento a todas las personas de una organización. (Analitica SGP, 2016)

#### *Características BPMN. -*

- Facilita un lenguaje gráfico común, para facilitar su comprensión a los usuarios.
- Integra las funciones corporativas.
- Combina las capacidades del software y la experiencia de negocio para optimizar los procesos y facilitar la innovación del negocio. (Analitica SGP, 2016)

#### *Elementos de los diagramas. -*

La función del BPMN es establecer un modelo simple para realizar diagramas de procesos de negocio, con todos sus elementos gráficos, y que al mismo tiempo sea posible gestionar la complejidad.

El método elegido para manejar estos dos conflictivos requisitos es organizar los aspectos gráficos de la notación en categorías específicas.

Las cuatro categorías básicas de elementos son: (Analitica SGP, 2016)

#### ❖ Objetos del Flujo

Un diagrama de procesos de negocio está compuesto por tres elementos básicos, que son los objetos de flujo. De esta forma, los modeladores no tienen que reconocer un gran número de formas diferentes. (Analitica SGP, 2016)

Los tres objetos de flujo son:

- Eventos

Es algo que ‘sucede’ durante el proceso de negocio, y que afecta el flujo del proceso. Suelen tener una causa o un resultado, y se representan con un círculo. De acuerdo con el momento en que afectan al flujo, se dividen en tres tipos: inicio, intermedio y fin. (Analítica SGP, 2016)

**Figura N° 12**

**Tipos de Eventos**

TIPO EVENTO	NOMBRE BPMN	DEFINICIÓN	NOTACIÓN
Inicio	Start	Representa el inicio de un proceso	
Intermedio	Intermidate	Detiene el flujo hasta que ocurra una condición o dispara acciones de excepción	
Fin	End	Indica cuando finaliza un proceso en ejecución	

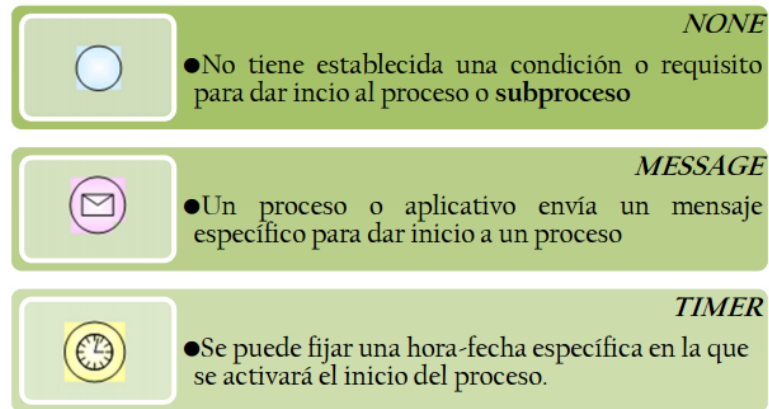
**Fuente:** Manual de Diagramación de Procesos Bajo Estándar BPMN  
**Elaborado por:** ANALITICA

- **Eventos de Inicio**

Todos los procesos o subprocessos tienen un evento de inicio, el mismo que puede ser:

**Figura N° 13**

**Tipos de Inicio**



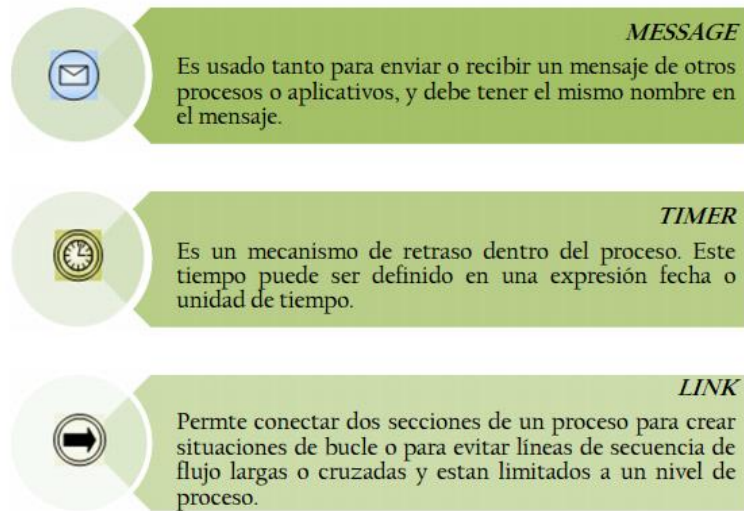
**Fuente:** Manual de Diagramación de Procesos Bajo Estándar BPMN  
**Elaborado por:** ANALITICA

▪ **Eventos Intermedio**

Integran de forma directa el flujo del proceso de una forma secuencial. Pueden o no anteceder a una actividad o subproceso.

**Figura N° 14**

### **Tipos de Eventos Intermedio**



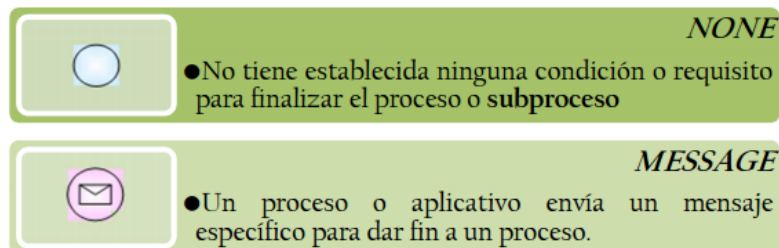
**Fuente:** Manual de Diagramación de Procesos Bajo Estándar BPMN  
**Elaborado por:** ANALITICA

#### ▪ Eventos de Fin

Todo proceso o subprocesso tiene un evento de fin, los mismos que se puede graficar de la siguiente manera:

**Figura N° 15**

### **Tipos de Fin**



**Fuente:** Manual de Diagramación de Procesos Bajo Estándar BPMN  
**Elaborado por:** ANALITICA

- **Actividad**

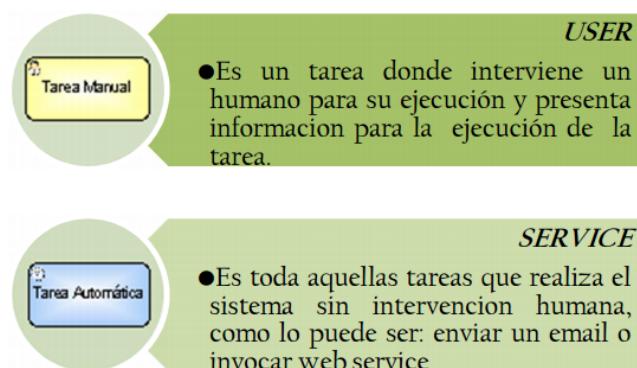
Es un término genérico para el trabajo que se realiza en una compañía. Se representa con un rectángulo redondeado. Una actividad puede ser atómica o compuesta. Los tipos de actividades son: (Analítica SGP, 2016)

- **Tarea**

Una tarea es una actividad atómica que está incluida dentro de un proceso. Se habla de tarea cuando el trabajo que representa en el proceso no puede desglosarse en un nivel mayor de detalle. A continuación, se presentan los tipos de tareas: (Analítica SGP, 2016)

**Figura N° 16**

**Tipos de Tarea**



**Fuente:** Manual de Diagramación de Procesos Bajo Estándar BPMN  
**Elaborado por:** ANALITICA

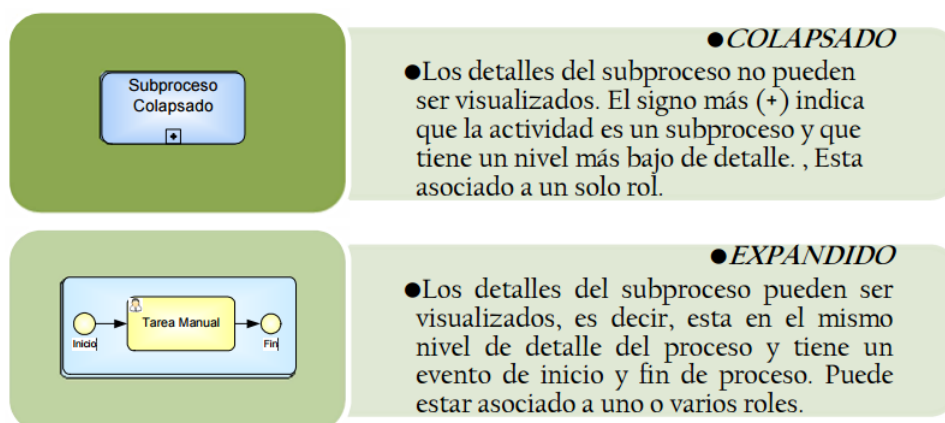
- **Subproceso**

Un subproceso es un conjunto de actividades incluidas dentro de un proceso. Puede desglosarse en diferentes niveles de detalle

denominadas tareas. Se representa con un símbolo de suma en la parte central inferior de la figura. A continuación, se presentan los tipos de subprocesos: (Analítica SGP, 2016)

**Figura N° 17**

### **Tipos de Subproceso**



**Fuente:** Manual de Diagramación de Procesos Bajo Estándar BPMN  
**Elaborado por:** ANALITICA

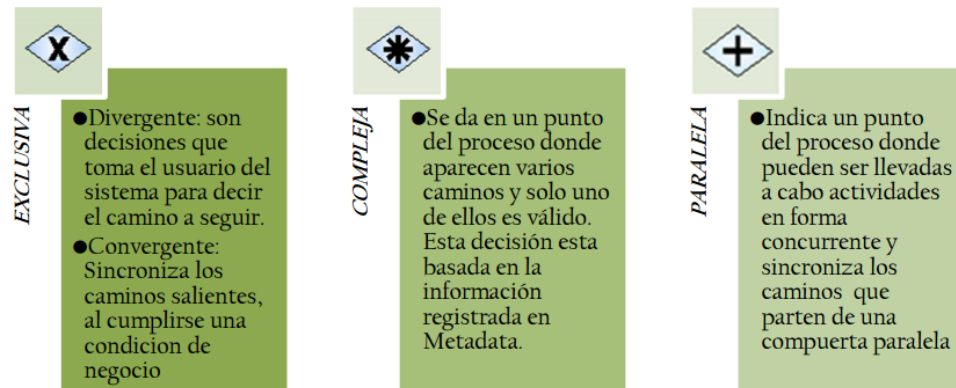
#### ■ Compuerta

Se representa con un diamante, y se emplea para controlar la divergencia o convergencia de la secuencia de flujo. Éstas determinan ramificaciones, bifurcaciones, combinaciones y fusiones del proceso. (Analítica SGP, 2016)



**Figura N° 18**

**Tipos de Compuerta**



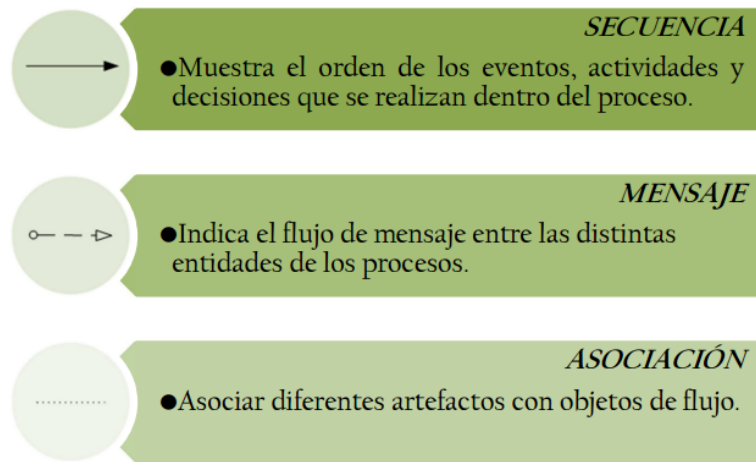
**Fuente:** Manual de Diagramación de Procesos Bajo Estándar BPMN  
**Elaborado por:** ANALITICA

▪ **Objetos Conectores**

Conectan los objetos de flujo de un proceso, y definen el orden de ejecución de las actividades. Los tipos de conectores son: (Analitica SGP, 2016)

**Figura N° 19**

**Tipos de Conectores**



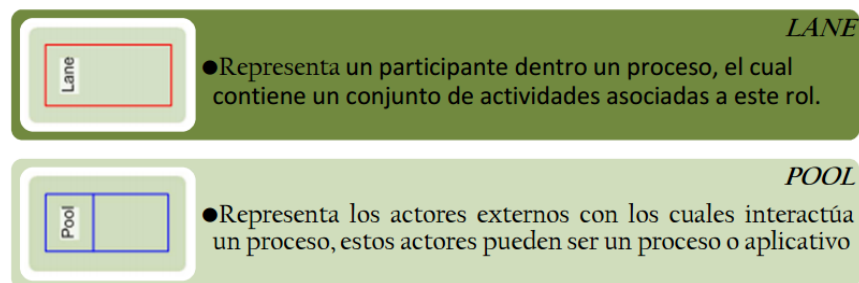
**Fuente:** Manual de Diagramación de Procesos Bajo Estándar BPMN  
**Elaborado por:** ANALITICA

■ Canales

Son un mecanismo empleado para organizar actividades en categorías separadas visualmente, con el fin de ilustrar diferentes capacidades funcionales o responsabilidades. BPMN soporta los canales con dos constructores principales: (Analitica SGP, 2016)

**Figura N° 20**

**Tipos de Canales**



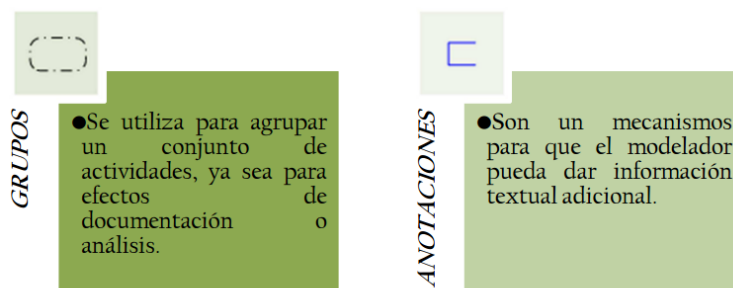
**Fuente:** Manual de Diagramación de Procesos Bajo Estándar BPMN  
**Elaborado por:** ANALITICA

- Artefactos

Son objetos gráficos que proveen información adicional de los elementos dentro de un proceso, sin afectar el flujo del proceso. La versión actual de la especificación de BPMN cuenta sólo con estos tipos de artefactos predefinidos: (Analitica SGP, 2016)

**Figura N° 21**

**Tipos de Canales**




**Fuente:** Manual de Diagramación de Procesos Bajo Estándar BPMN  
**Elaborado por:** ANALITICA

### 3.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA ATPUCE

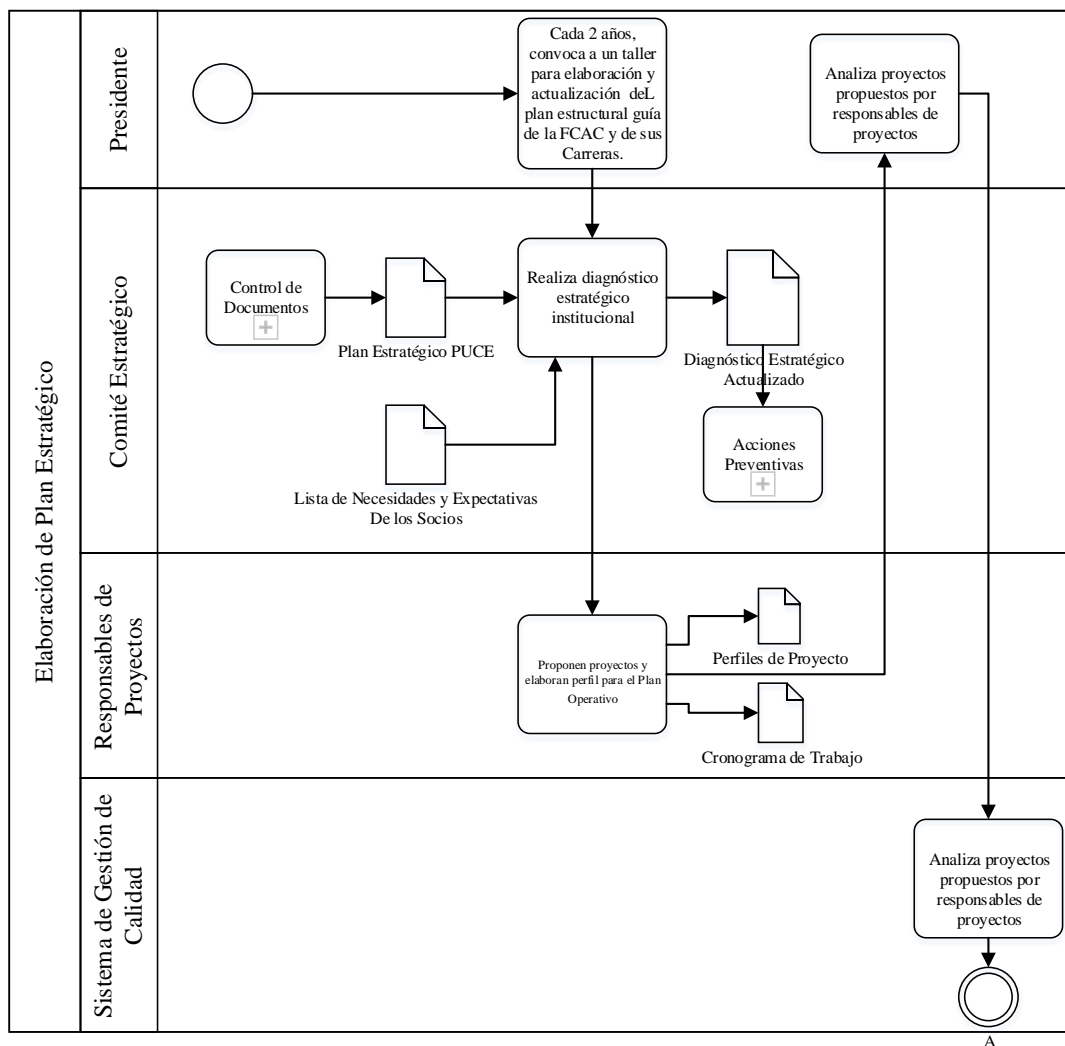
Se realiza el levantamiento de procesos y a la vez la estandarización ya que no existían procesos levantados, de igual forma se estandariza procesos que eran solo tomados en cuenta como actividades y no se los controlaban para poder controlarlos.

- Proceso de Elaboración Estratégica. -


**Figura N° 22**  
**Elaboración Estratégica**

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>ATPUCE</b>
	<b><u>Sistema de Gestión de Calidad</u></b>
	Pg. 1 de 2

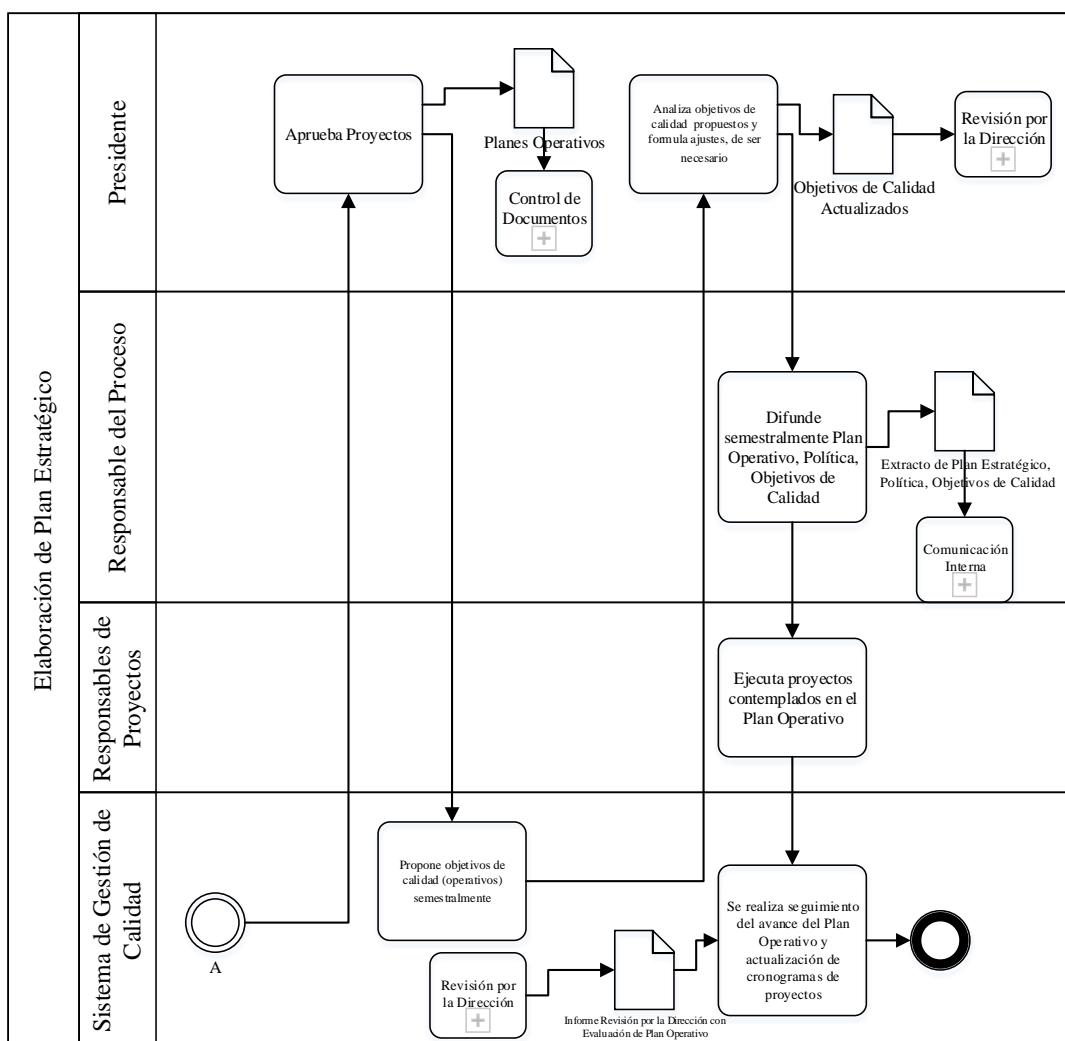
CODIGO: DI-001	Elaboración del Plan Estratégico		
	Ed. 01	Aso - N° 001	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>	
	<b><u>Sistema de Gestión de Calidad</u></b>	
	Pg. 2 de 2	

<b>CODIGO:</b> DI-001	<b>Elaboración del Plan Estratégico</b>		
	Ed. 01	Aso - N° 001	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

1. Propósito


Establecer los controles y las acciones pertinentes que la Asociación cuente con planes estratégicos que manden en la gestión administrativa y colaboren como apoyo en la definición de objetivos y política de calidad.

2. Alcance

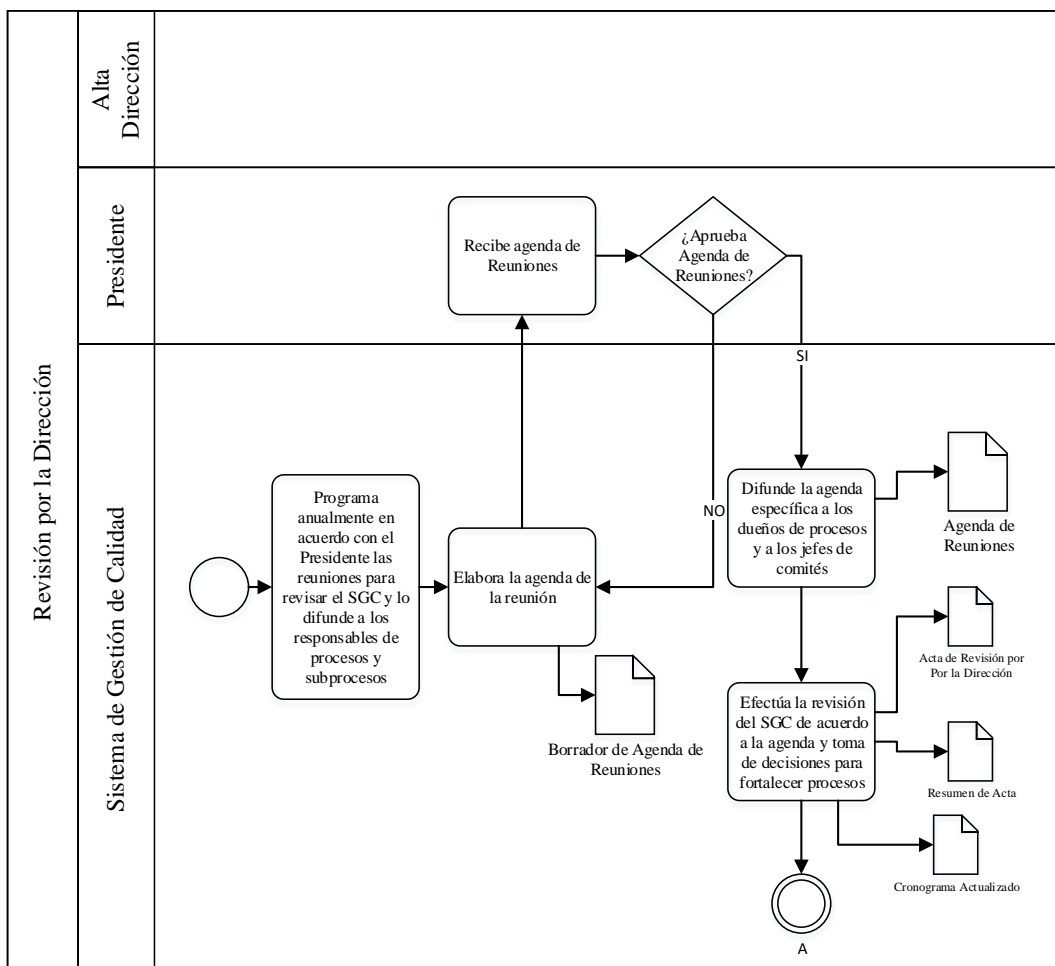
Todas las áreas de la Asociación de Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

- Revisión por la Dirección. -


**Figura N° 23**  
**Revisión por la Dirección**

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>ATPUCE</b>	
	<u><b>Sistema de Gestión de Calidad</b></u>	
	Pg. 1 de 2	

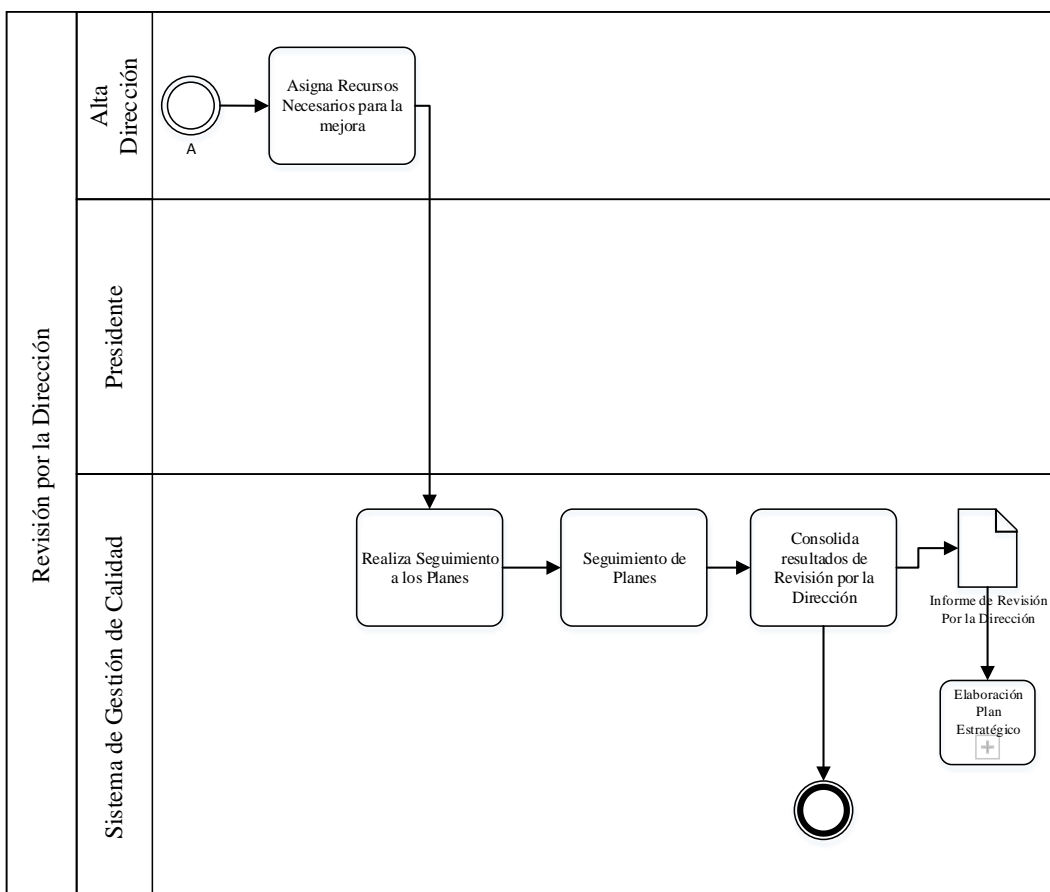
<b>CODIGO:</b> DI-002	Revisión por la Dirección		
	Ed. 01	Aso - N° 002	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>		
	<b><u>Sistema de Gestión de Calidad</u></b>		
			Pg. 2 de 2

<b>CODIGO: DI-002</b>	Revisión por la Dirección		
	Ed. 01	Aso - N° 002	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.



1. Propósito

Evaluación reiterada de los resultados del Sistema de Gestión de Calidad con la finalidad de evaluar las fortalezas y debilidades y de esa manera crear los planes de mejora.

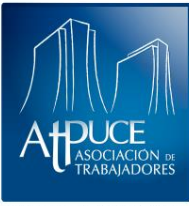
2. Alcance

El Sistema de Gestión de Calidad se deberá evaluar trimestral.

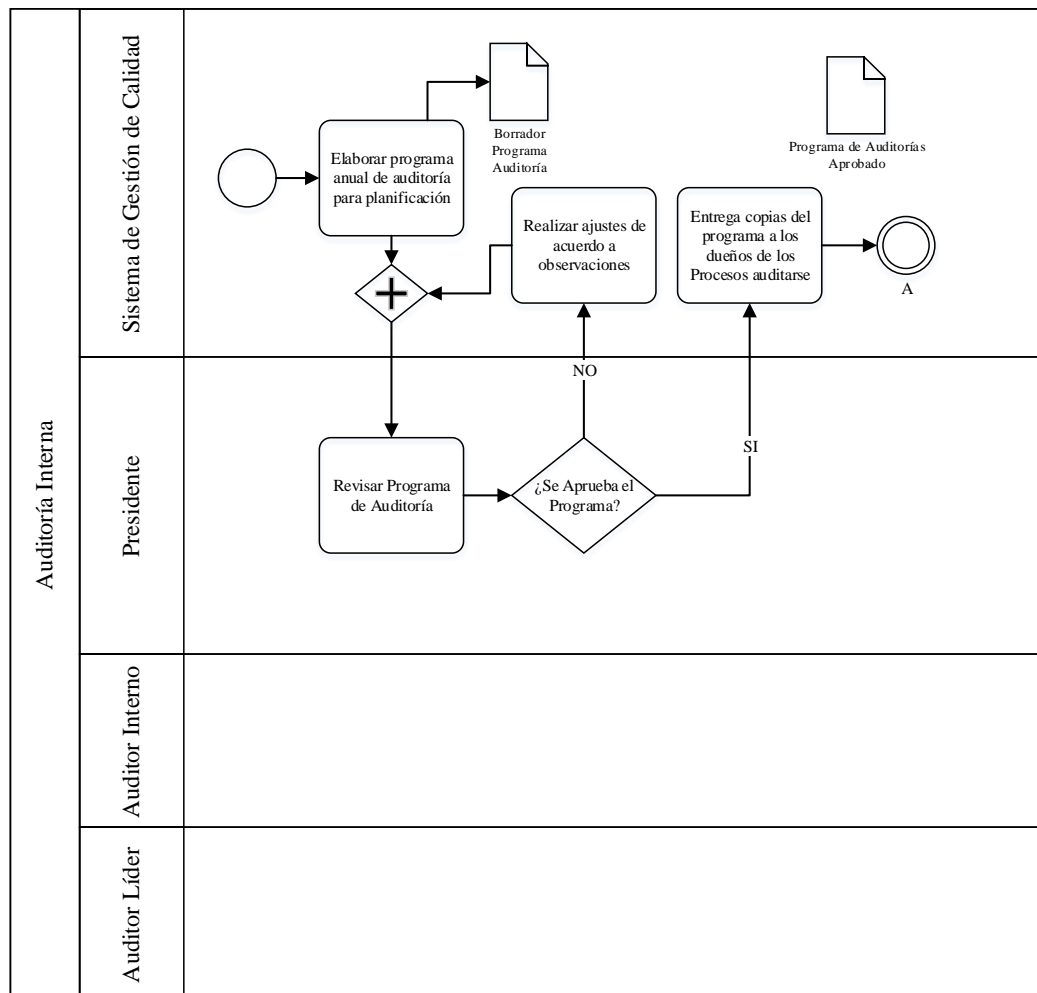
- Auditoría Interna. -

Figura N° 24

**Auditoría Interna**

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>ATPUCE</b>	
	<b><u>Procedimiento para Control de Documentos y Registros</u></b>	
	Pg. 1 de 3	

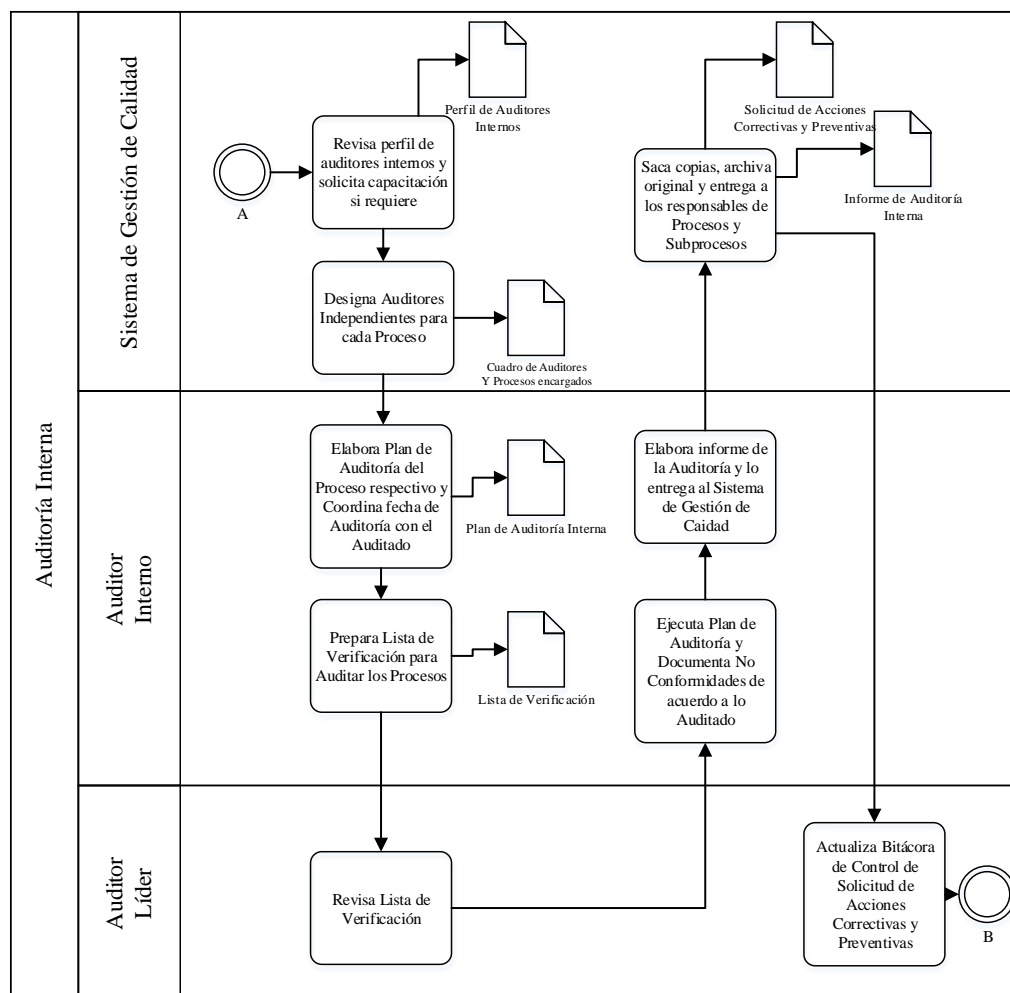
<b>CODIGO:</b> <b>DI-003</b>	Auditoría Interna		
	Ed. 01	Aso - N° 003	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>		
	<b>Procedimiento para Control de Documentos y Registros</b>		
			Pg. 2 de 3

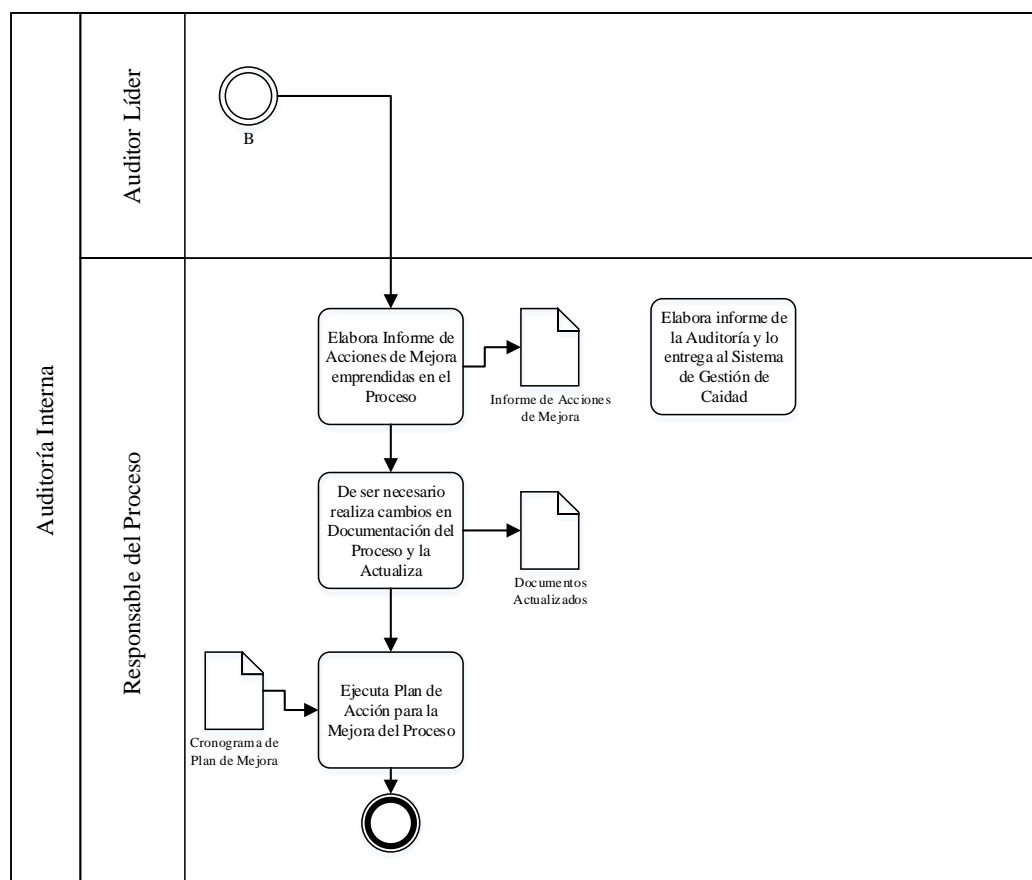
<b>CODIGO:</b> DI-003	Auditoría Interna		
	Ed. 01	Aso - N° 003	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>		
	<b><u>Procedimiento para Control de Documentos y Registros</u></b>		
			Pg. 3 de 3

<b>CODIGO:</b> DI-003	Auditoría Interna		
	Ed. 01	Aso - N° 003	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

## 1. Propósito

Comprobar las actividades del Sistema de Gestión de Calidad, las mismas que permitan iniciar acciones correctivas o preventivas para obtener el cumplimiento de las políticas de calidad.

Nos evidencia como la Asociación planificaría sus auditorías internas.

## 2. Alcance

El Sistema de Gestión de Calidad de la Asociación se auditaría semestralmente.

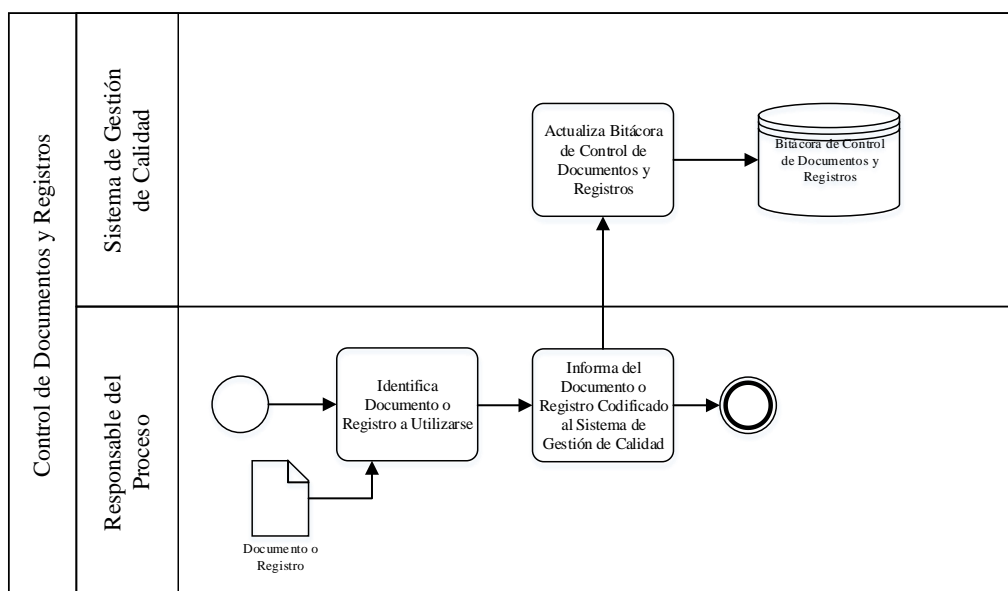
- Control de Documentos y Registros. -

**Figura N° 25**

**Control de Documentos y Registros**

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>	
	<b><u>Procedimiento para Control de Documentos y Registros</u></b>	
	Pg. 1 de 1	

<b>CODIGO:</b> DI-004	Control de Documentos y Registros		
	Ed. 01	Aso - N° 004	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

**Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

1. Propósito


Crear los controles pertinentes para que los encargados de los procesos mantengan la última versión actualizada del documento o registro, con la finalidad de que no utilicen versiones obsoletas.

2. Alcance

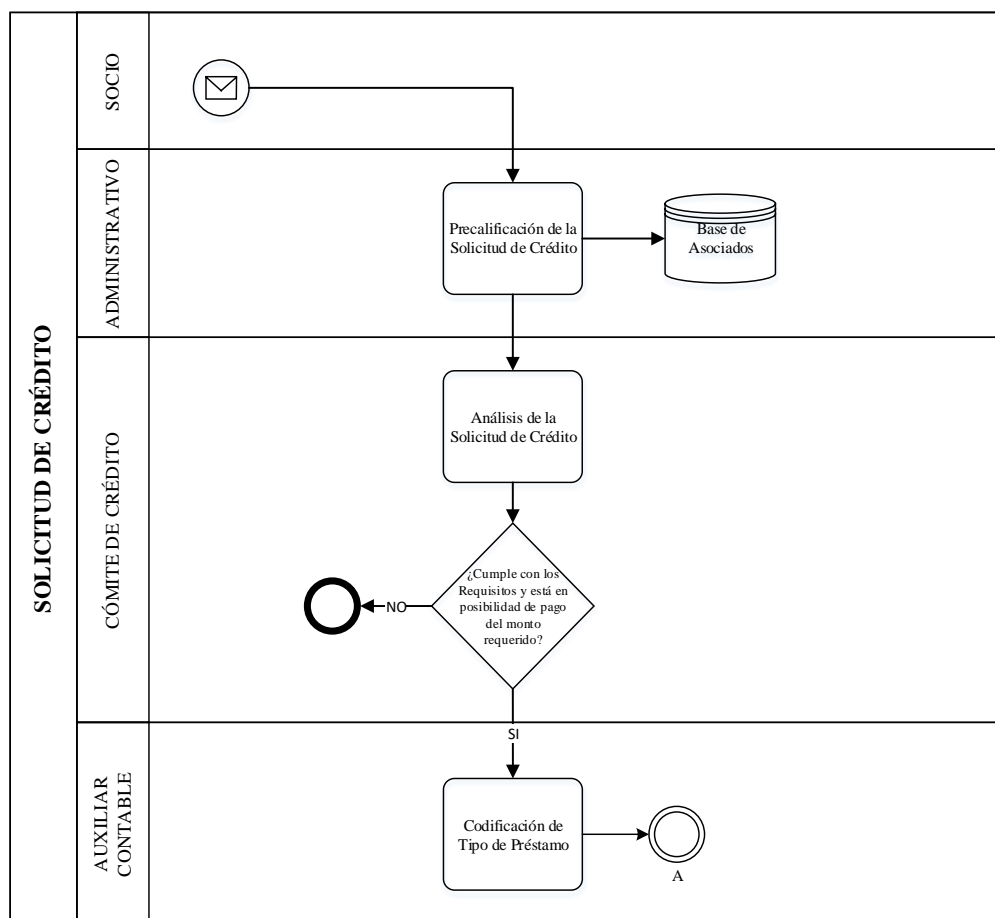
Manuales de Calidad, Procedimientos, Documentos Externos, Instructivos, Formatos y Registros

- Solicitud de Crédito. -

**Figura N° 26**  
**Solicitud de Crédito**

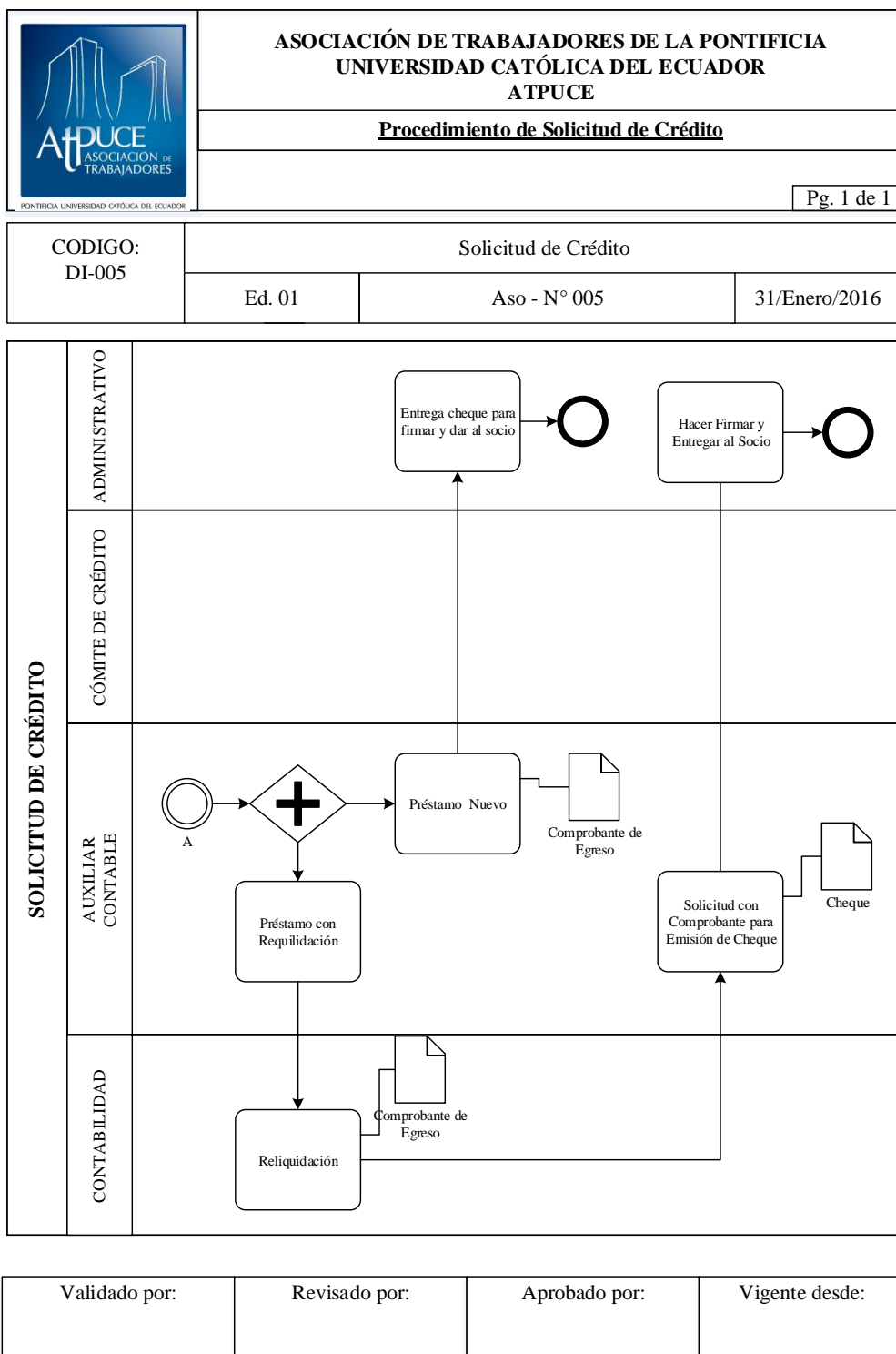
	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>ATPUCE</b>	
	<b><u>Procedimiento de Solicitud de Crédito</u></b>	
	Pg. 1 de 1	

<b>CODIGO:</b> DI-005	Solicitud de Crédito		
	Ed. 01	Aso - N° 005	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------





**Fuente: Investigación Realizada**  
**Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

## 1. Propósito

Crear controles pertinentes para los encargados del proceso con la finalidad de obtener toda la información del socio y sus requerimientos en orden e identificada.

Tipo de préstamos que brinda la Asociación:

- Préstamo Ordinario de Cesantía

Es un préstamo que se encuentra abierto del 25 al 5 de cada mes y es un préstamo que solo se lo puede adquirir con garante.

Los montos que se pueden adquirir son de \$3000 a \$15000 con una tasa del 6%.

- Préstamo Emergente de Cesantía

Es un préstamo que se encuentra abierto todo el tiempo.

Los montos que se pueden adquirir son de \$1500 a \$3000 con una tasa del 6%. Si adquiere el monto de \$1500 puede ser sin garante.


## 2. Alcance

Ficha financiera de cada socio sobre cada préstamo y pago que el mismo realice.

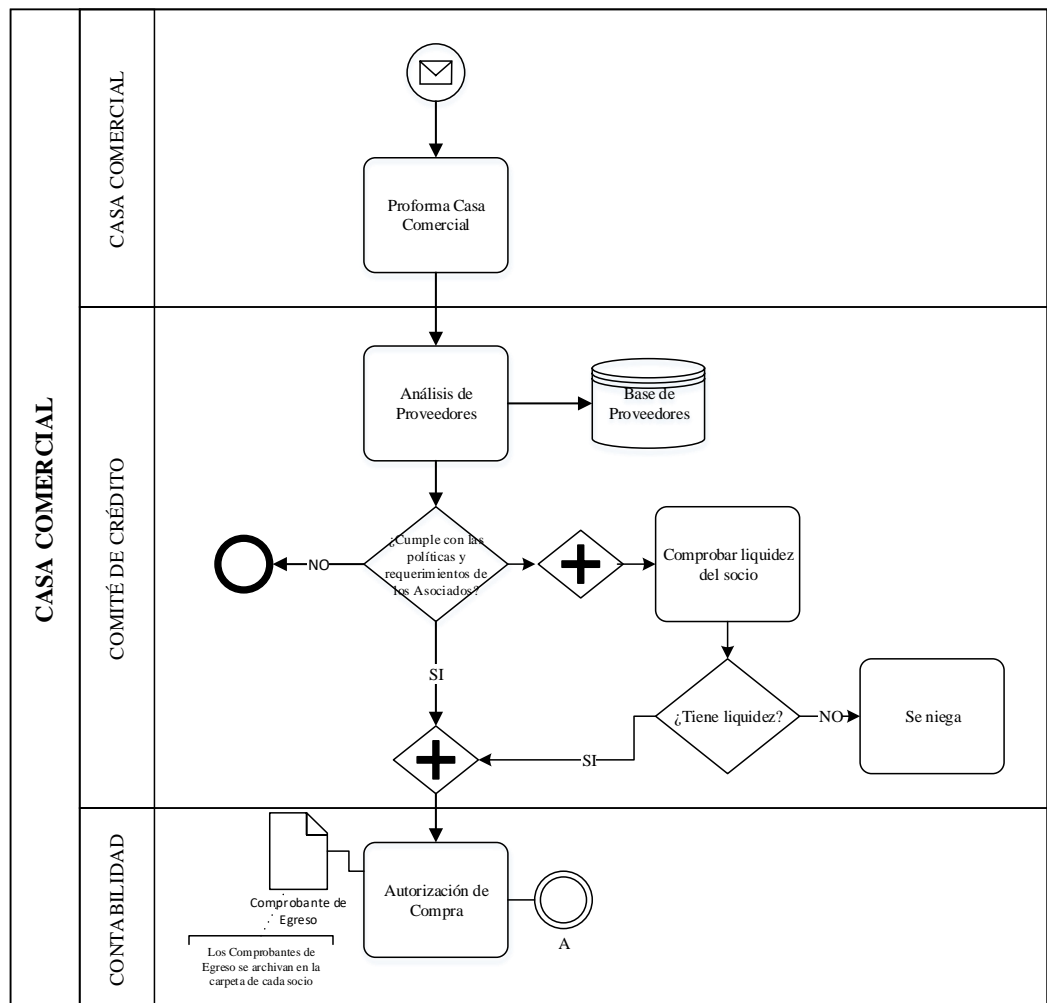
- Solicitud de Casa Comercial. -

**Figura N° 27**


**Casa Comercial**

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>ATPUCE</b>	
	<b><u>Procedimiento para Casa Comercial</u></b>	
	<div style="text-align: right;">Pg. 1 de 1</div>	

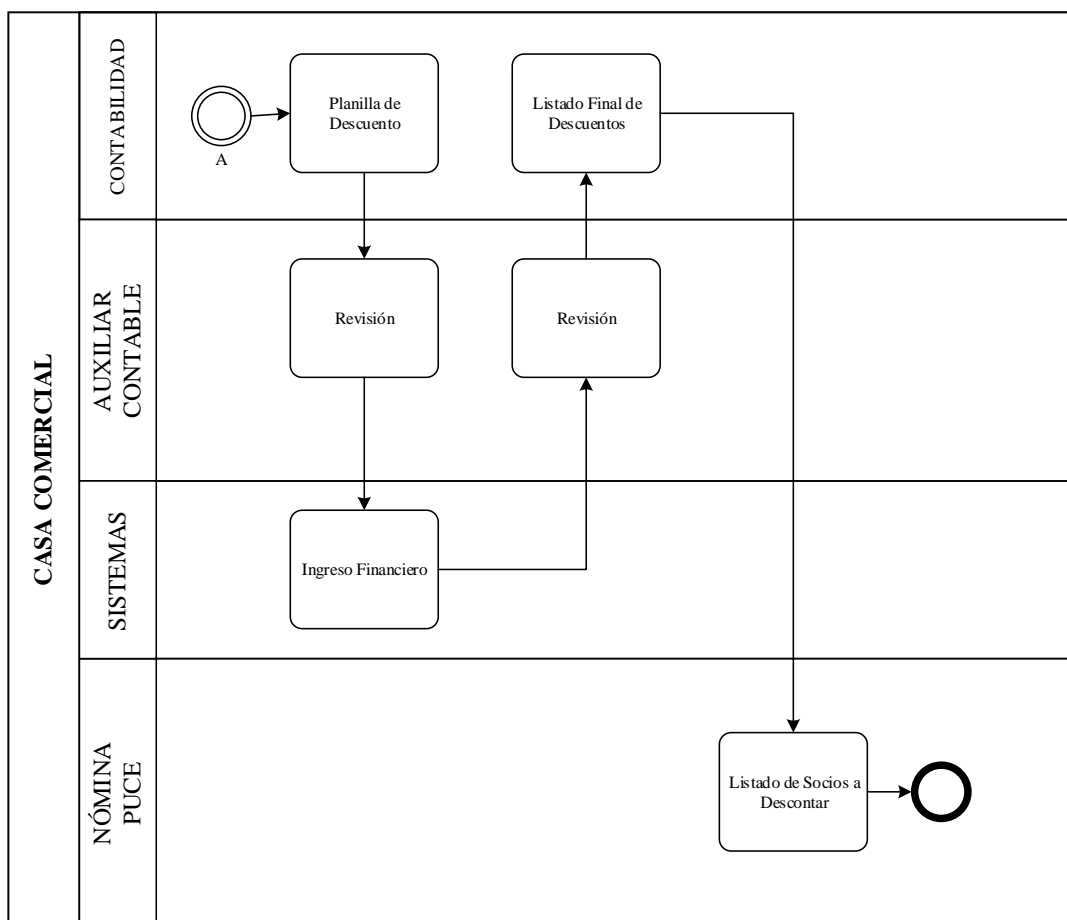
<b>CODIGO:</b> DI-006	<b>Casa Comercial</b>		
	Ed. 01	Aso - N° 006	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>		
	<b><u>Procedimiento para Casa Comercial</u></b>		
	<div style="text-align: right;">Pg. 1 de 1</div>		

<b>CODIGO:</b> DI-006	<b>Casa Comercial</b>		
	Ed. 01	Aso - N° 006	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

**Fuente: Investigación Realizada**  
**Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

1. Propósito

Controlar los bienes y servicios que ofrece la Casa Comercial a los Socios de Asociación con la finalidad de que el servicio brindado sea de calidad.

2. Alcance

Servicio brindado a todos los Socios de la Asociación

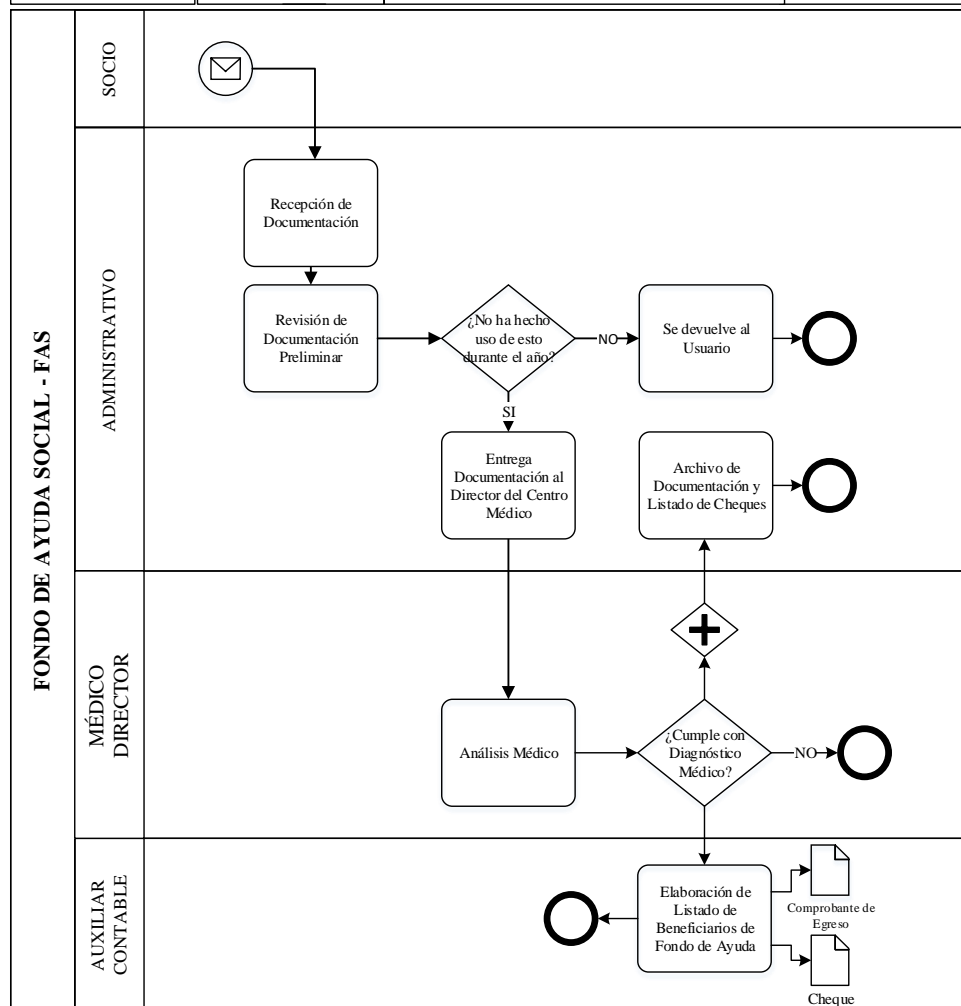
- Fondo de Ayuda Social. -

**Figura N° 28**

**Fondo de Ayuda Social**

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>
	<b><u>Procedimiento para Fondo de Ayuda Social - FAS</u></b>
	Pg. 1 de 1

<b>CODIGO: DI-007</b>	<b>Fondo de Ayuda Social - FAS</b>		
	Ed. 01	Aso - N° 007	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

1. Propósito

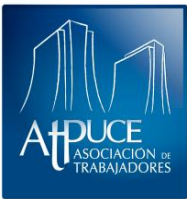
Controlar la ayuda que se brinda a los Socios para cualquier calamidad doméstica que se les presente.

2. Alcance

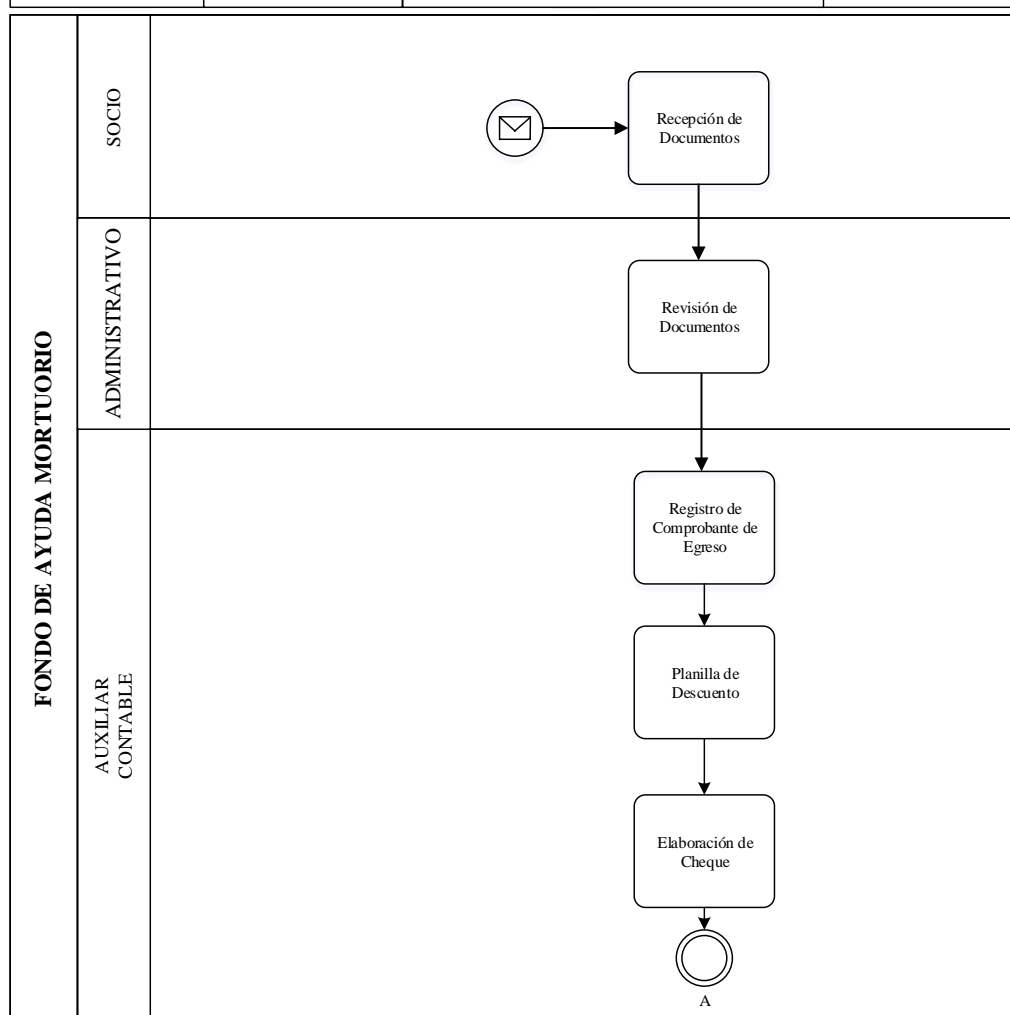
Socios de la Asociación

- Fondo Mortuario. -

**Figura N° 29**  
**Fondo Mortuario**


	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>
	<b><u>Procedimiento para Fondo de Ayuda Mortuario</u></b>
	Pg. 1 de 2

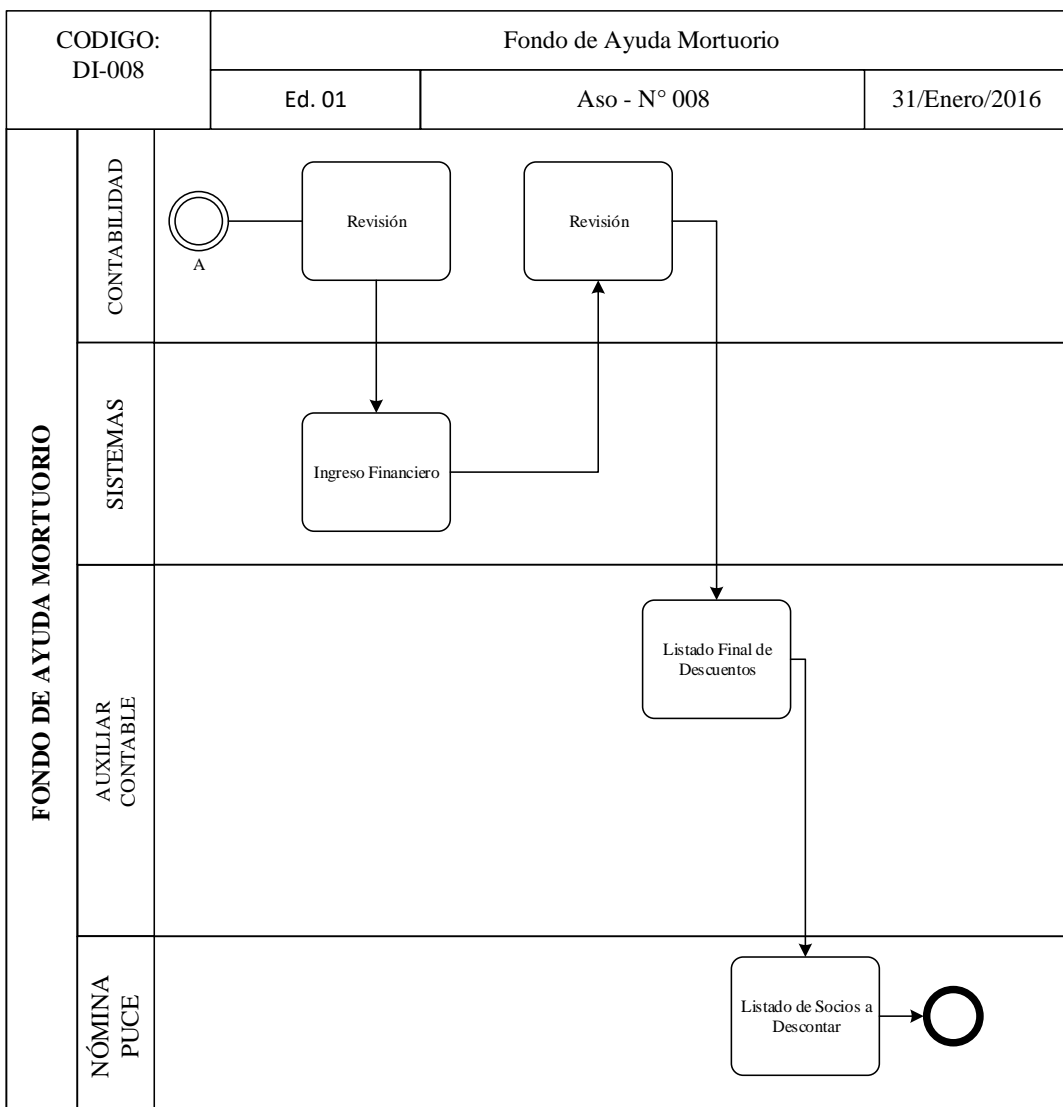
<b>CODIGO: DI-008</b>	<b>Fondo de Ayuda Mortuario</b>		
	Ed. 01	Aso - N° 008	31/Enero/2016



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------



	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>		
	<b><u>Procedimiento para Fondo de Ayuda Mortuario</u></b>		
	<div style="text-align: right;">Pg. 2 de 2</div>		



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

**Fuente: Investigación Realizada**  
**Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

1. Propósito

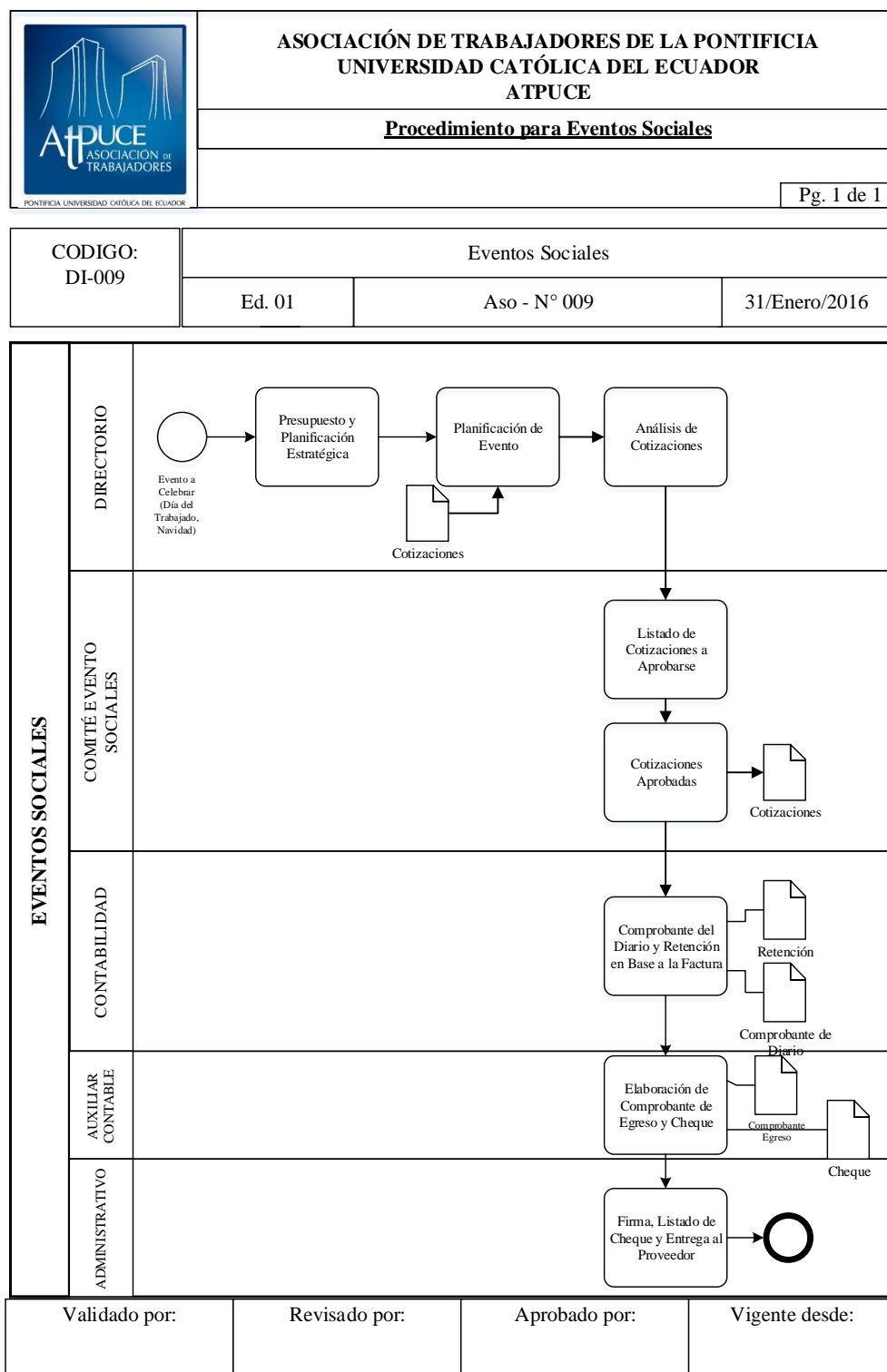
Brindarles una ayuda a los Socios al sufrir una pérdida de un familiar en primera línea directa de consanguineidad.

2. Alcance

Socios de la Asociación

- Eventos Sociales. -

**Figura N° 30**  
**Eventos Sociales**



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

1. Propósito

El proceso sirve para organizar los eventos sociales que tiene la Asociación planificados para los Socios.

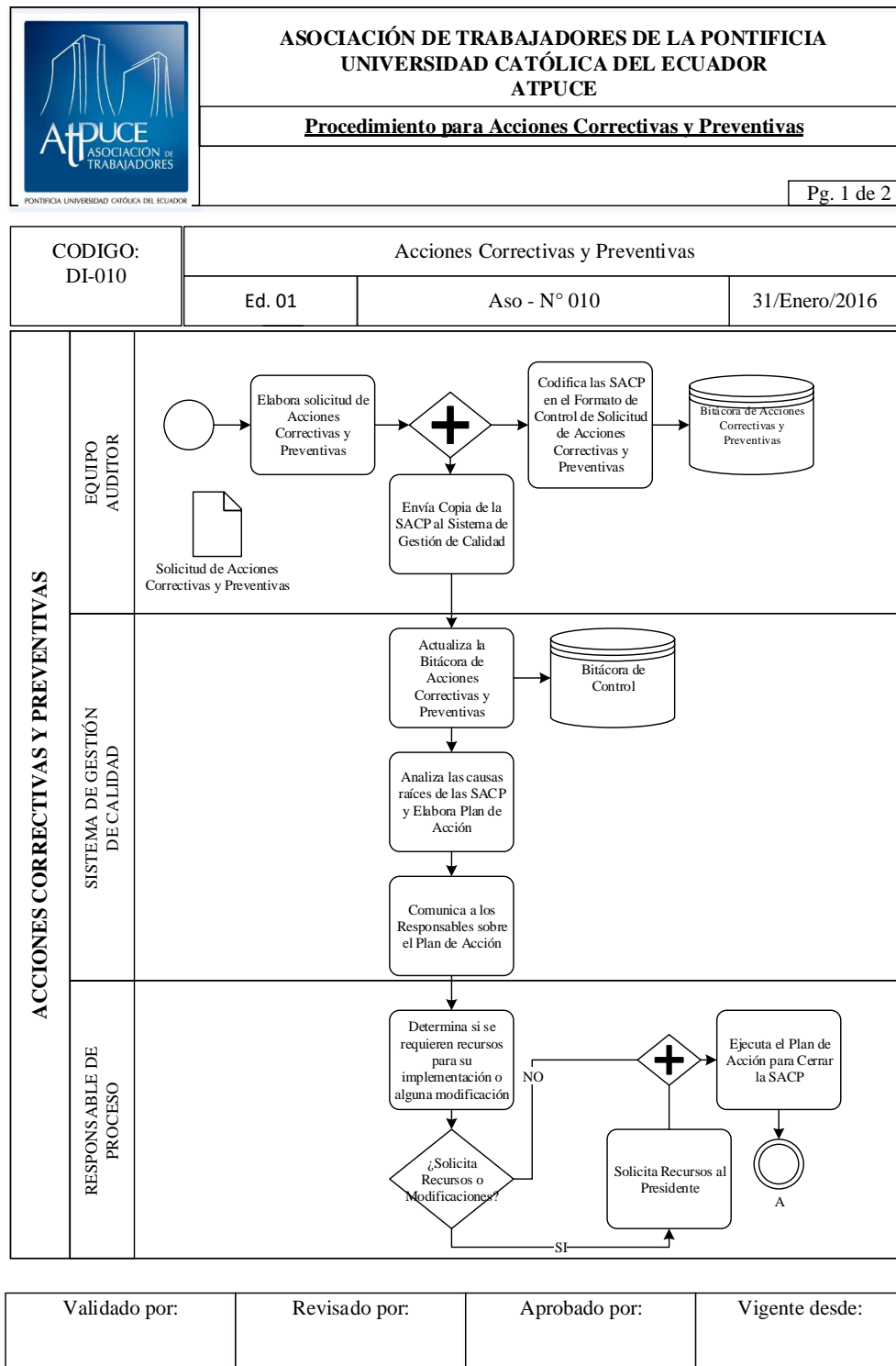
2. Alcance

Eventos para la Socios de la Asociación de Trabajadores.

- Acciones Correctivas y Preventivas. -

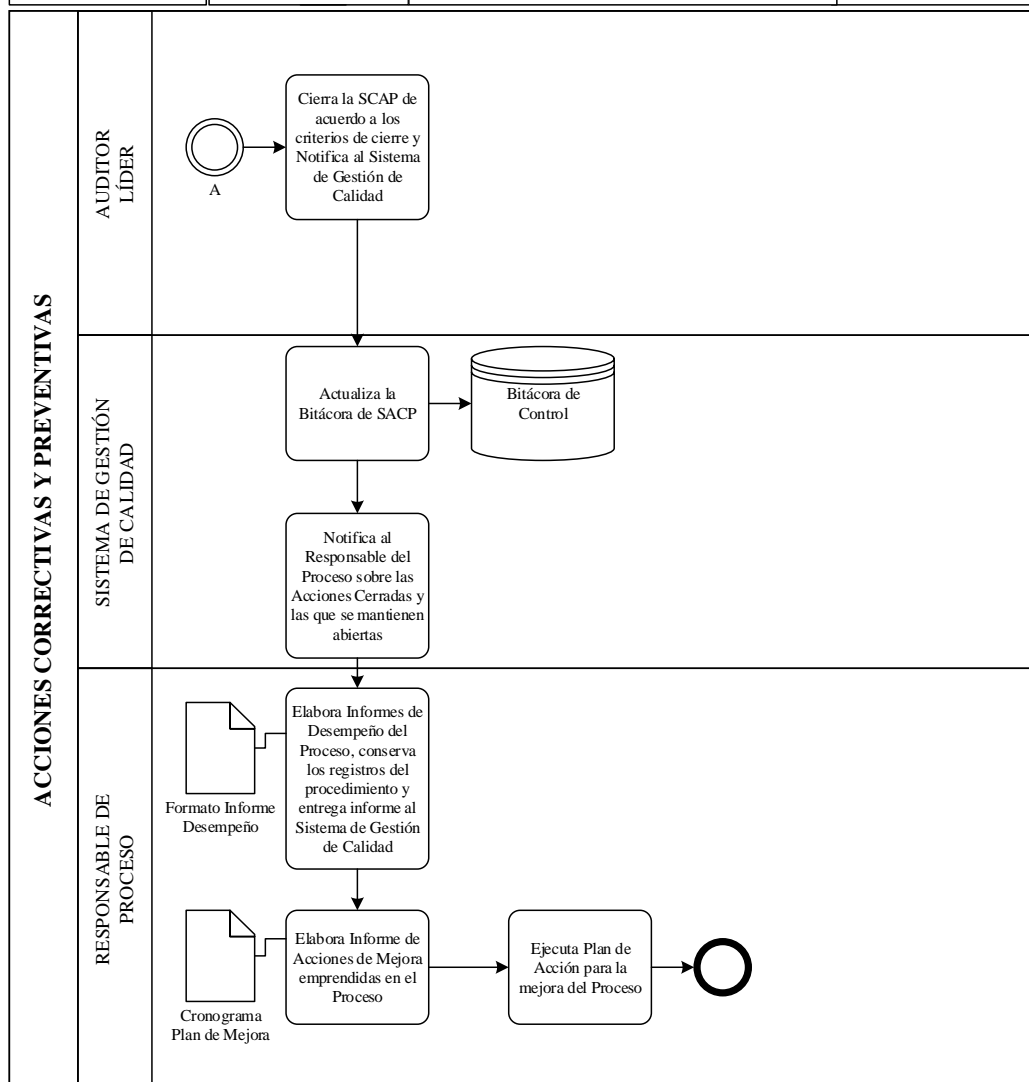
**Figura N° 31**

**Acciones Correctivas y Preventivas**



	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>		
	<b><u>Procedimiento para Acciones Correctivas y Preventivas</u></b>		
	<div>Pg. 2 de 2</div>		

<b>CODIGO:</b> DI-010	<b>Acciones Correctivas y Preventivas</b>		
	<b>Ed. 01</b>	<b>Aso - N° 010</b>	<b>31/Enero/2016</b>



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

**Fuente: Investigación Realizada**  
**Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

1. Propósito

Implantar las acciones pertinentes de las no conformidades con la finalidad de evitar de recurrencia y estas afecten al Sistema de Gestión de Calidad.


2. Alcance

Aplica a las No Conformidades evidenciadas en los procesos los mismos que afectan al rendimiento del Sistema de Gestión de Calidad del Servicio que brinda la Asociación

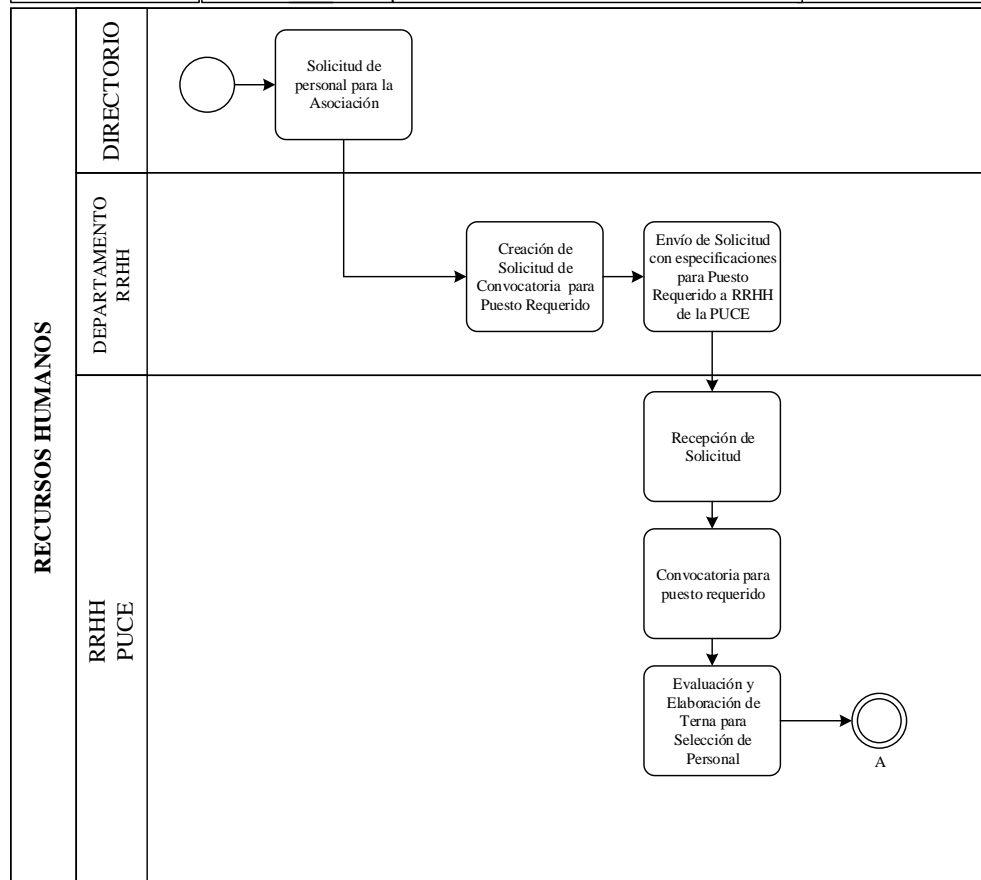
- Área de RRHH. -

**Figura N° 32**

**Área de RRHH**


	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>	
	<b><u>Procedimiento para Recursos Humanos</u></b>	
	<div style="text-align: right;">Pg. 1 de 2</div>	

<b>CODIGO: DI-011</b>	<b>Recursos Humanos</b>		
	<b>Ed. 01</b>	<b>Aso - N° 011</b>	<b>31/Enero/2016</b>

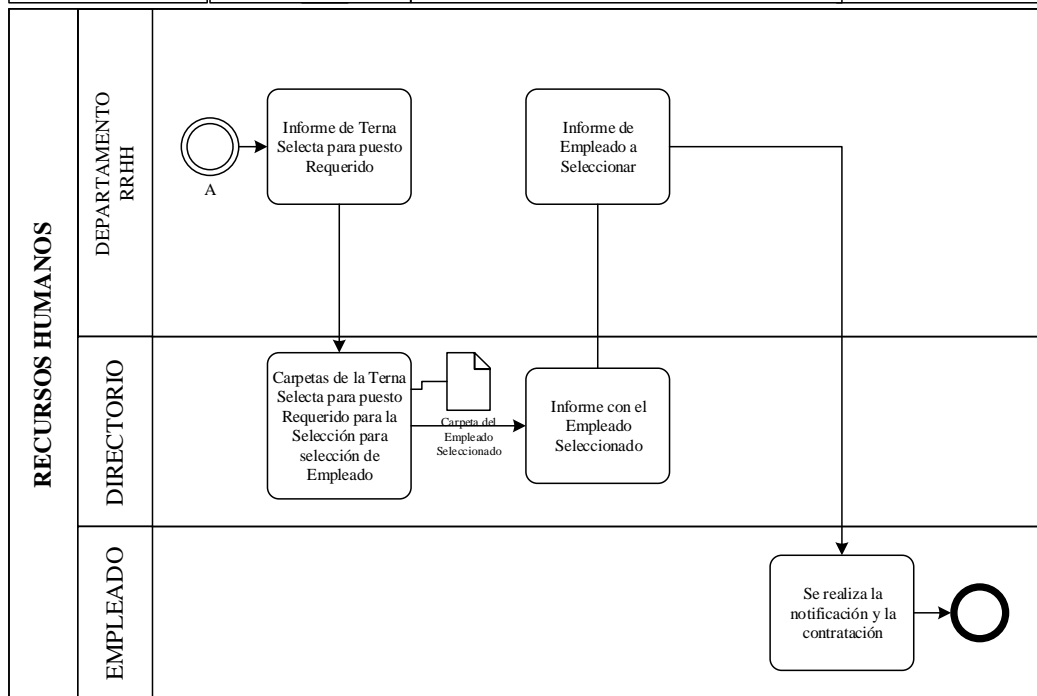


Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------



	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>		
	<b><u>Procedimiento para Recursos Humanos</u></b>		
	<div style="text-align: right;">Pg. 2 de 2</div>		

<b>CODIGO: DI-011</b>	<b>Recursos Humanos</b>		
	<b>Ed. 01</b>	<b>Aso - N° 011</b>	<b>31/Enero/2016</b>



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

**Fuente: Investigación Realizada**  
**Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

1. Propósito

Realizar la acción de contratación y contar con un conjunto de posibles candidatos para ser contratados como trabajadores de la Asociación.


2. Alcance

El proceso se utiliza para incorporación de nuevos empleados a la Asociación de Trabajadores de la Asociación.

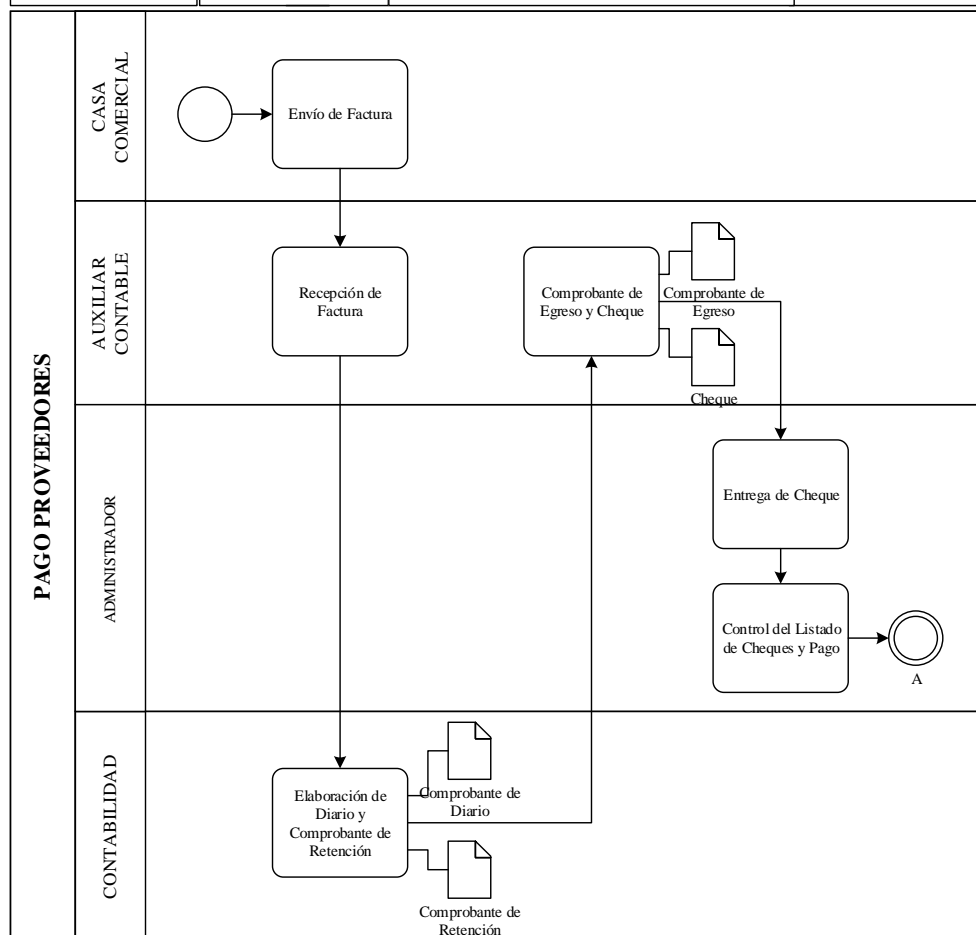
- Pago Proveedores. -

**Figura N° 33**


**Pago Proveedores**

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>	
	<b><u>Procedimiento para Pago Proveedores</u></b>	
	<div>Pg. 1 de 2</div>	

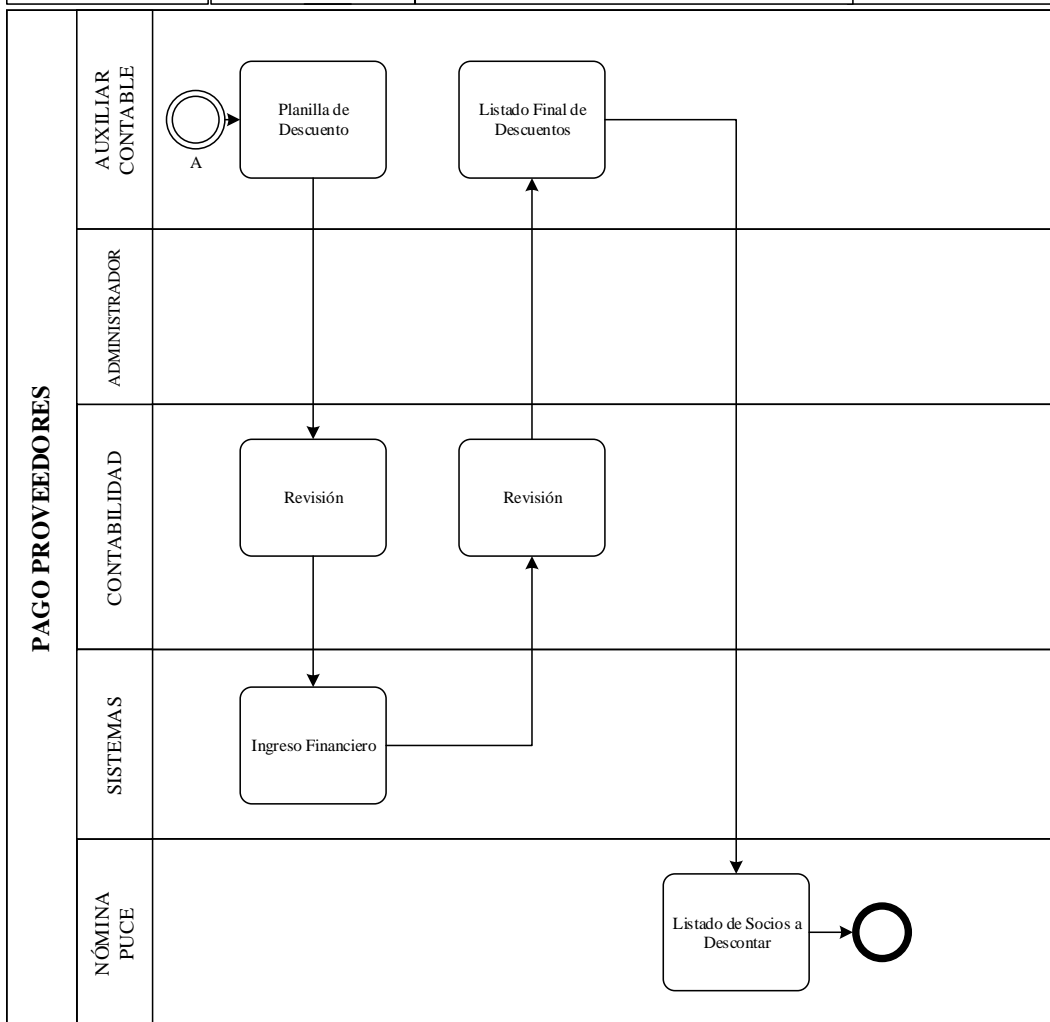
<b>CODIGO:</b> DI-012	<b>Pago Proveedores</b>		
	<b>Ed. 01</b>	<b>Aso - N° 012</b>	<b>31/Enero/2016</b>



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ATPUCE</b>		
	<b><u>Procedimiento para Pago Proveedores</u></b>		
	<div style="text-align: right;">Pg. 2 de 2</div>		

<b>CODIGO: DI-012</b>	<b>Pago Proveedores</b>		
	<b>Ed. 01</b>	<b>Aso - N° 012</b>	<b>31/Enero/2016</b>



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

**Fuente: Investigación Realizada**  
**Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

1. Propósito

Realizar la cancelación por los servicios adquiridos de parte de las diferentes Casas Comerciales en el mes.

2. Alcance

El proceso se utiliza para identificar las actividades mediante las cuales se cancela a los Proveedores de las Casas Comerciales por los servicios brindados en el mes a los usuarios de la Asociación.

### **3.2 ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS DE LA ATPUCE**

Se encontraron cuellos de botella en los procesos levantados en el área financiera, lo que nos causa problema en su control, así como al momento de estandarizarlos para tener una optimización de calidad.

Los problemas que se evidencia se hallan en el funcionamiento y en los tiempos de entrega, lo que produce una demora en el desarrollo del proceso, demostrándonos que existe burocracia en el cumplimiento.

Adicionalmente observamos que los procesos con mayor déficit de control son los financieros, por lo que se han visto obligados a contratar una empresa externa que les colabore con el manejo de la contabilidad.

Se determinan los procedimientos críticos mediante la herramienta de el Diagrama de Pareto, como nos explica el Dr. Joseph Juran: El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema. (Mujeres de Empresa, 2000)

Dado un análisis en la toma de decisiones en función de prioridades, el diagrama se basa en el principio de:

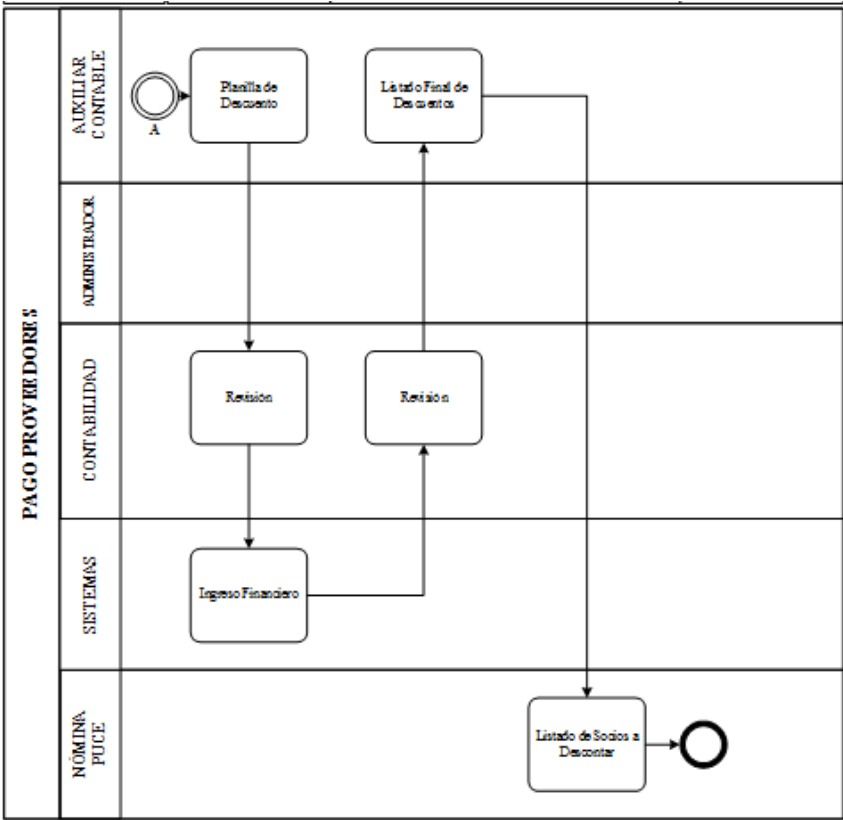
El 80% de los problemas se pueden solucionar, si se eliminan el 20% de las causas que los originan. Es decir, un 20% de los errores vitales, causan el 80% de los problemas.

Con el planteamiento de que los problemas se pueden solucionar en un 80%, determinamos que los procesos conflictivos en la Asociación están en la parte financiera, como los nombro a continuación:

- Casa Comercial
- Fondo Mortuario
- Pago Proveedores

Los Cuellos de Botella son el mayor problema que se presentan en la revisión de pasos para realizar la actividad de cancelación final que se lleva a cabo en los procesos que van desde la Auxiliar Contable hasta Nómina PUCE, como podemos observar en el siguiente cuadro:

**Figura N° 34**  
**Cuadro con Cuellos de Botella**



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

Se puede observar que se realiza una actividad repetida, lo que implica utilizar tiempo de una manera inútil, lo mismo que se podría canalizar de diferente forma las actividades y cumplir dichas funciones de una manera eficaz y eficiente.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLANES DE ACCIÓN FRENTE A LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES (ATPUCE)**

En el capítulo anterior se planteó un mejoramiento al proceso financiero de la ATPUCE y a la vez se presentó un módulo para la automatización del mismo, que facilitará las operaciones realizadas y se efectuará mayor control sobre los procesos contables. En el presente apartado se pretende elaborar un plan de acción para la implementación del módulo para el proceso fundamental de la asociación.

Existe la confusión de procedimientos con actividades que no requieren de control o a su vez si requieren de control. Según indica la norma el Manual de Procedimientos va acorde a los procesos que posee la Organización.

#### **4.1 PROPUESTA DE PLANES DE ACCIÓN**

La propuesta de un plan de acción, pretende proporcionar una base clara para la implementación de actividades destinadas a tratar las cuestiones prioritarias que se haya identificado. Este tipo de instrumento de planificación resulta especialmente útil cuando determinada iniciativa involucra a diversas categorías de grupos o personas que posiblemente no estén acostumbrados a trabajar juntos y que no comparten necesariamente las mismas perspectivas ni los mismos intereses.



El plan de acción contiene la forma detallada de las actividades o tareas a desarrollar en el proceso financiero o procesos en general, como las personas o equipos encargados de su realización, instrumentos con los que se realizan, plazos e indicadores. Al culminar el proceso se revisa, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, como las propuestas de mejora y las prácticas difundidas.

Una actividad se puede definir como un elemento de trabajo llevado a cabo durante el curso del proyecto. Una actividad tiene una duración y requisitos de recursos. Las actividades son el nivel más alto de acción en la jerarquía de un plan de acción pues establecen el camino para el cual los detalles son desarrollados.

Las actividades son totalmente generales, por lo que se necesita desglosarlas en tareas más detalladas. Las actividades son desglosadas a un nivel que permita a los grupos de trabajo del plan de acción estimar efectivamente el tiempo y los recursos necesarios con la finalidad de brindar información suficiente para los responsables de cada actividad específica. Si al desglosar las actividades en detalle se da mucho énfasis al papel de planificación, esto hará difícil la obtención de una visión general; lo que, según estudios, demuestra que es difícil controlar más de 10-20 tareas por actividad.

Es importante evaluar cómo se relacionan las actividades y tareas para determinar la secuencia de implementación necesaria para identificar las dependencias existentes. Para lo cual se deben realizar las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las actividades o tareas que pueden iniciar inmediatamente?
- ¿Cuáles son las actividades o tareas que necesitan ser complementadas por otra, para poder dar inicio?
- ¿Existe alguna actividad o tarea que se necesite iniciar al mismo tiempo?

El tiempo que requerirá cada actividad o tarea es esencial en el desarrollo de un plan de acción. Aunque la duración de cada actividad/tarea puede ser solamente una estimación, la duración de cada actividad/tarea debe ser programada cuidadosamente para asegurar que el plan de acción sea lo más exacto posible, se ha demostrado que es importante estimar plazos, que se valore algún tiempo extra en caso de que pueda darse un evento o una situación inesperada.

Si ya los fondos se encuentran disponibles para el plan de acción, puede ser posible en esta etapa no solo estimar los tiempos de inicio y fin para cada actividad o tarea, sino que también se podrían establecer las fechas específicas para cada una. Cuando esto no sea posible, se puede usar un formato independiente de fechas específicas, tales como “mes 1, mes 2”, etc. (Unitar.org, 2009)

El responsable de todas las actividades o tareas planificadas en la ATPUCE para automatizar los procesos financieros o cualquiera de los otros procesos, será el presidente de la asociación, dado que él es máximo dirigente y el más interesado en el desarrollo de los módulos, lo cual nos indica que también puede delegar tareas a sus subordinados, además puede tener algún ajuste a lo largo del tiempo.

Las preguntas clave que se han realizado para determinar el responsable han sido:

- ¿Quién tiene el conocimiento adecuado?
- ¿De quién requiere compromiso?
- ¿Se ha tomado en cuenta las capacidades, las habilidades y las experiencias de cada miembro de los grupos de trabajo, de las partes involucradas, etc.? Antes de asignar las responsabilidades para las actividades y tareas
- ¿Está entendido por cada participante lo que se le está solicitando?

El éxito del plan de acción puede ser medido por el grado en que sus objetivos son cumplidos. La definición de indicadores de rendimiento para cada objetivo especifica cómo se deberá medir y verificar ese cumplimiento.

Un indicador puede definirse como una estadística que brinda información sobre un cambio. Esto hace referencia a varios factores:

- Calidad: el tipo o naturaleza del cambio;
- Cantidad: el alcance o extensión del cambio, qué tanto o cuánto
- Tiempo: el tiempo en que el cambio tiene que suceder.

Utilizar indicadores en diferentes etapas del plan de acción para evaluar su cumplimiento puede ayudar al equipo del proyecto a comprender dónde se encuentran y cómo están progresando hacia el cumplimiento de los diferentes objetivos. (Ileana Sarmenteros Bon, Odalys Falcón Acosta, Ángel Luis Portuondo Vélez, 2016).

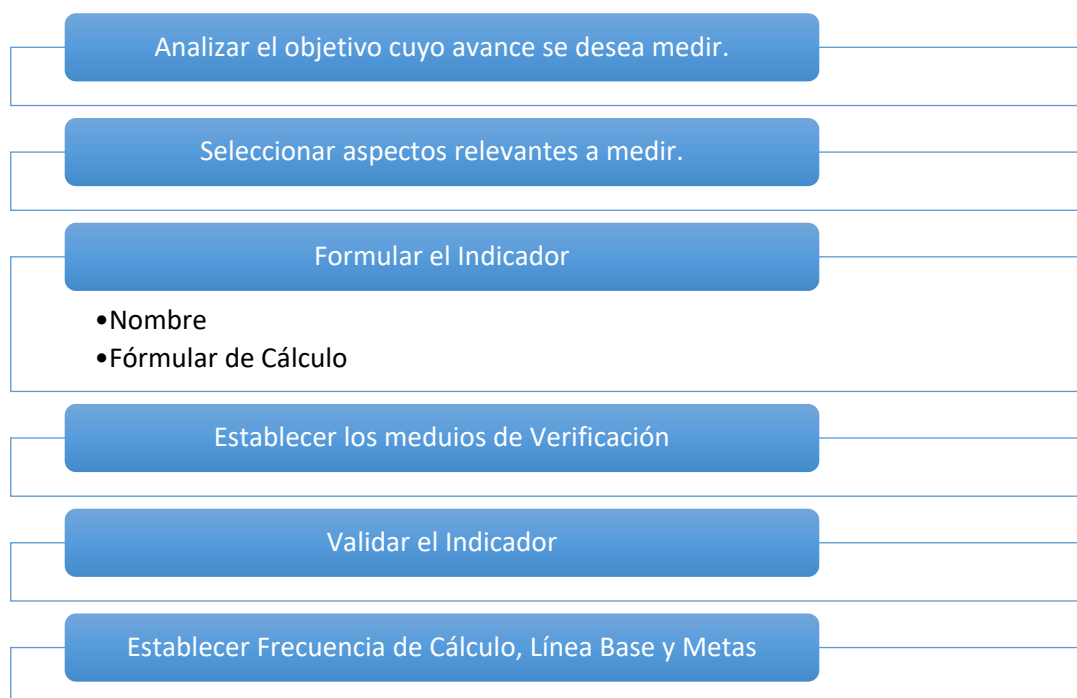
- Un indicador es un instrumento que nos provee evidencia cuantitativa respecto a si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados, permite evaluar el progreso realizado.
- Un indicador de desempeño nos entrega información cuantitativa respecto del logro de los objetivos de un programa. Puede cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos.
- Se pueden utilizar alguna clasificación de criterios para crear indicadores efectivos como:
  - Eficacia
    - Mide el grado de cumplimiento de un objetivo.
    - No considera los recursos asignados para ello. (Coneval, 2009) Pg.12
  - Calidad
    - Mide atributos, capacidades o características que deben tener los bienes o servicios para satisfacer adecuadamente los objetivos del programa.

- Calidad es una dimensión de la eficacia, pero por su importancia se la distingue con nombre propio (Coneval, 2009) Pg.13
- Eficiencia
  - Mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados.
- Economía
  - Mide la capacidad del programa para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros.
  - Economía es una dimensión de la eficiencia. (Coneval, 2009) Pg.15

Los pasos adecuados para construir un indicador son los siguientes:

**Figura N° 35**

### **Construcción de Indicadores**



**Fuente: Investigación Realizada**  
**Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

A continuación, de manera aplicativa, se desarrollará una metodología de inclusión de indicadores para determinar los factores que impliquen la inclusión del proceso de seguimiento y control del desempeño para la organización.

Cada uno de los indicadores tendrá su equivalente en formulación matemática, lo importante es conservar el concepto de relación y fracción a la cual se quiere destacar para alcanzar los objetivos propuestos. De esta manera, los indicadores de gestión están dados por:

**Figura N° 36**

**Indicadores de Gestión**

Porcentaje de Tareas	Número de Tareas Iniciadas	* 100
Iniciadas	Total de Tareas	

Porcentajes de Tareas que	Número de Tareas según	* 100
Cumplen el Cronograma	Cronograma	
	Total de Tareas	

**Fuente: Investigación Realizada**  
**Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

Además, se pueden tener en cuenta los resultados de las siguientes interrogantes:

- ¿Está el personal orientado al cumplimiento del plan de acción?
- ¿Es positivo el resultado obtenido?

Como objetivos generales para la elaboración del plan de acción se pueden plantear:

1. Asegurar la calidad del proceso financiero de la ATPUCE.

2. Diseñar las acciones viables que apunten a implementar el módulo financiero.

En las Tablas a continuación se muestra un plan de acción propuesto para la implementación del módulo financiero y otras actividades para la ATPUCE, en el cual se plantean estrategia, procesos, actividades, tareas, y plazos de las tareas a desarrollar.

**Figura N° 37**  
**Plan de Mejora N° 1**

# ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

## PROPUESTA DE PLAN CON ACCIÓN DE MEJORA

<b>PROCESO:</b>	Financiero (Pago a Proveedores, Fondo de Ayuda Mortuoria, etc)					
<b>RESPONSABLE:</b>	Contabilidad, Auxiliar Contable, Administrador, Sistemas, Nómina PUCE					
<b>PARTICIPANTES:</b>	Contabilidad, Auxiliar Contable, Administrador, Sistemas, Nómina PUCE					
<b>OBJETO:</b>	Disminuir tiempos empleados en el desarrollo del proceso					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>	
Procesos Operativos	Envío de Factura	Casa Comercial	Factura Casa Comercial		Procesos Operativos	
	Recepción de Factura		Recepción de Factura de Casa Comercial			
	Elaboración de Diario y Comprobante de Retención	Auxiliar Contable	Elaboración de registro sobre compra realizada.			
	Comprobante de Egreso y Cheque	Contabilidad	Elaboración de egreso y cheque a favor del proveedor sobre la compra realizada.			
	Entrega de Cheque	Administrador	Entrega de cheque para firma para realizar pago del proveedor.			
	Control del Listado de Cheques y Pago	Administrador	Registro de número de cheque saliente, y entrega de cheque a pagarse firmado al proveedor.			
	Planilla de Descuento	Auxiliar Contable	Revisar la información de socios a descontar y envío a nómina			
	Revisión	Contabilidad	Revisión de información de socios a descontar.			
	Ingreso Financiero	Sistemas	Revisar la información de socios a descontar			
	Listado de Socios a Descontar	Nómina PUCE	Listado de socios con montos a descontarse en nómina.	Pago Nómina		
<b>INDICADORES</b>		<b>FORMULA</b>		<b>FRECUENCIA</b>		
Porcentaje de Cumplimiento del proceso		Día de entrega de factura / Día de pago a proveedor * 100%		Mensual		
Desempeño de Actividades		Actividades realizadas / Actividades Asignadas		Diario		
Pagos		N° de Pagos Realizados / Total de Pagos		Mensual		

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.



## Plan de Mejora N° 2

# ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

## PROPUESTA DE MEJORA

<b>PROCESO:</b>	Estandarización de Procesos					
<b>RESPONSABLE:</b>	Todos los procesos de la Asociación					
<b>PARTICIPANTES:</b>	Todos los procesos de la Asociación					
<b>OBJETO:</b>	Crear conciencia en los empleados de la Asociación para un mejor funcionamiento					
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
Procesos Gerenciales	Todos los perfiles	<div>Convocar</div> <div>↓</div>	Realizar la capacitación	Personal Calificado	Procesos Gerenciales	
	Contratados		Hacer entrega de materiales e insumos necesarios para la capacitación	Mejoramiento		
Procesos Operativos	Asistentes Laborales	<div>Capacitar</div> <div>↓</div>	Revisar lista de asistencia y/o actividades		Procesos Operativos	
	Recursos Financieros		Evaluación de Desempeño			
Procesos de Soporte	Capacitaciones	<div>Evaluar y Capacitar</div>	Capacitación y Mejoramiento Continuo		Procesos de Soporte	
Procesos de Medición						Procesos de Mejoramiento
INDICADORES		FORMULA		FRECUENCIA		
Porcentaje de Cumplimiento del proceso		Requisitos cumplidos / Requisitos del perfil		Mensual		
Desempeño de Actividades		Actividades realizadas / Actividades Asignadas		Diario		
Capacitación		N° de Personas Capacitadas		Trimestral		

**Fuente: Investigación Realizada**  
**Elaborado por: Fernanda Mendieta V.**

**Figura N° 39**  
**Plan de Mejora N° 3**


# ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

## PROPUESTA DE MEJORA

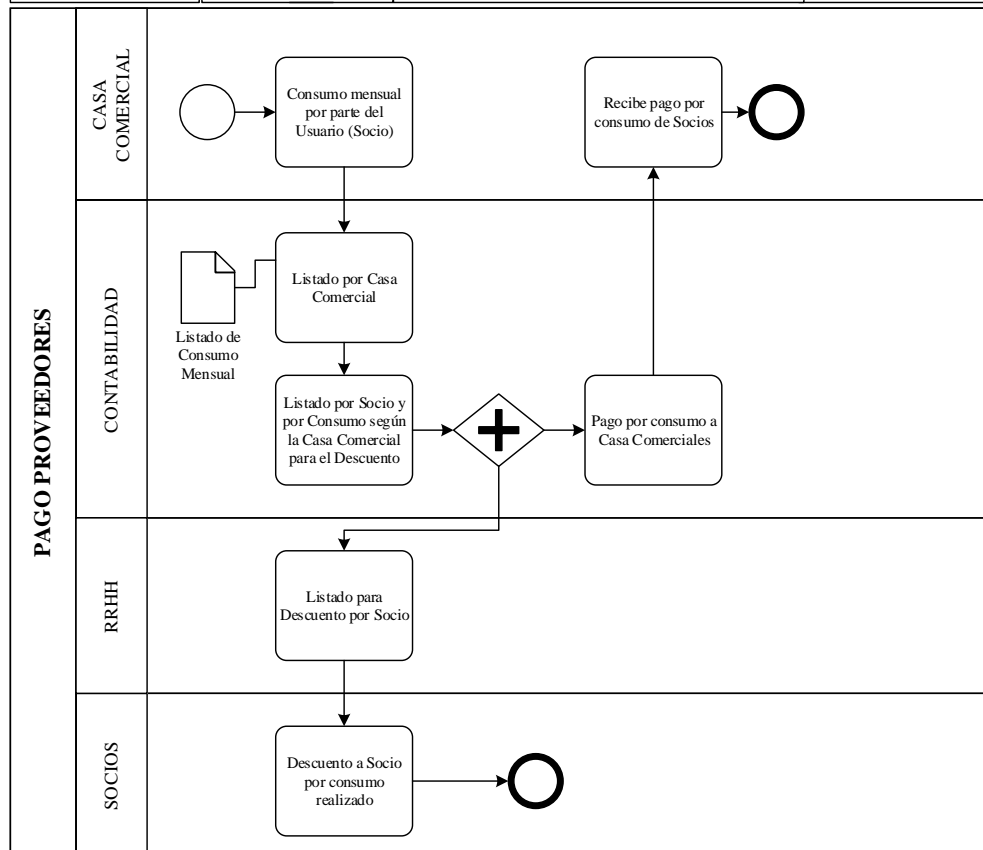
<b>PROCESO:</b>	Implementación de un módulo para la automatización del Proceso Financiero					
<b>RESPONSABLE:</b>	Crédito, Financiero					
<b>PARTICIPANTES:</b>	Contabilidad, Auxiliar Contable, Sistemas					
<b>OBJETO:</b>	Estrategias y Plan de Acción para la implementación del Proceso Financiero de la ATPUCE I Trimestre					
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
Crédito	Diseño del Módulo		Ingreso de Solicitud		Crédito	
			Procesamiento de la Información	Mejoramiento Continuo		
			Pre-Aprobación			
Ayuda Financiera	Diseño del Módulo		Ingreso de Solicitud		Ayuda Financiera	
			Procesamiento de la Información	Mejoramiento Continuo		
			Pre-Aprobación			
Recaudación de Aportes	Diseño del Módulo		Recepción de Información		Recaudación de Aportes	
			Verificación de Datos	Mejoramiento Continuo		
			Ajuste de Información			
Módulo de Préstamos	Diseño del Módulo		Recepción de Información		Módulo de Préstamos	
			Verificación de Datos			
			Análisis de Crédito			
			Pre-Aprobación			
			Aprobación			
INDICADORES		FORMULA		FRECUENCIA		
Porcentaje de Cumplimiento del proceso		Requisitos cumplidos / Requisitos del perfil		Mensual		
Desempeño de Actividades		Actividades realizadas / Actividades Asignadas		Diario		
Total de Créditos Aprobados		N° de Créditos Aprobados		Mensual		

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

**Figura N° 40**  
**Plan de Mejora N° 4**

	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>ATPUCE</b>
	<b><u>Procedimiento para Pago Proveedores</u></b>
	Pg. 1 de 1

CODIGO: DI-012	Pago Proveedores		
	Ed. 01	Aso - N° 012	31/Enero/2016

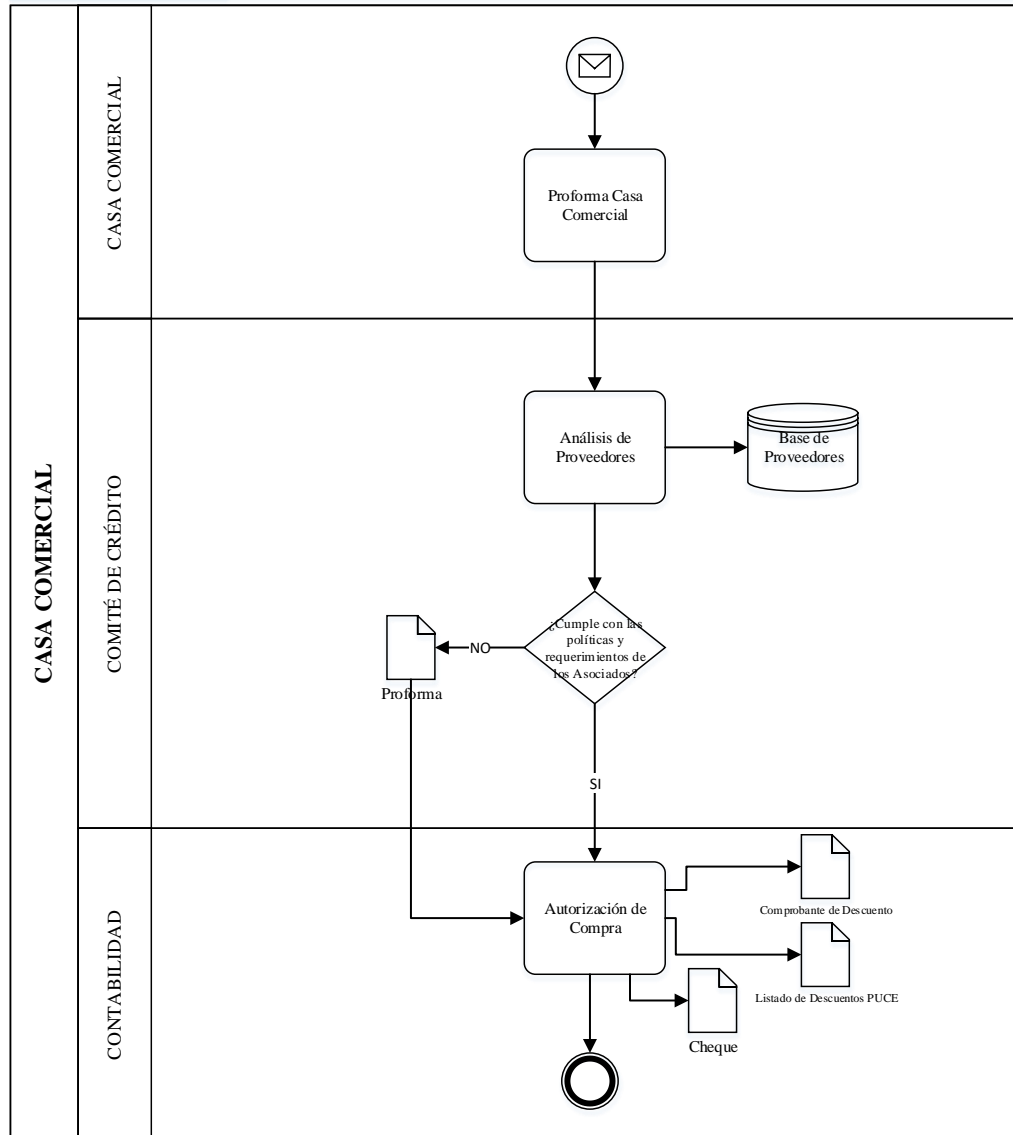


Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

**Figura N° 41**  
**Plan de Mejora N° 5**

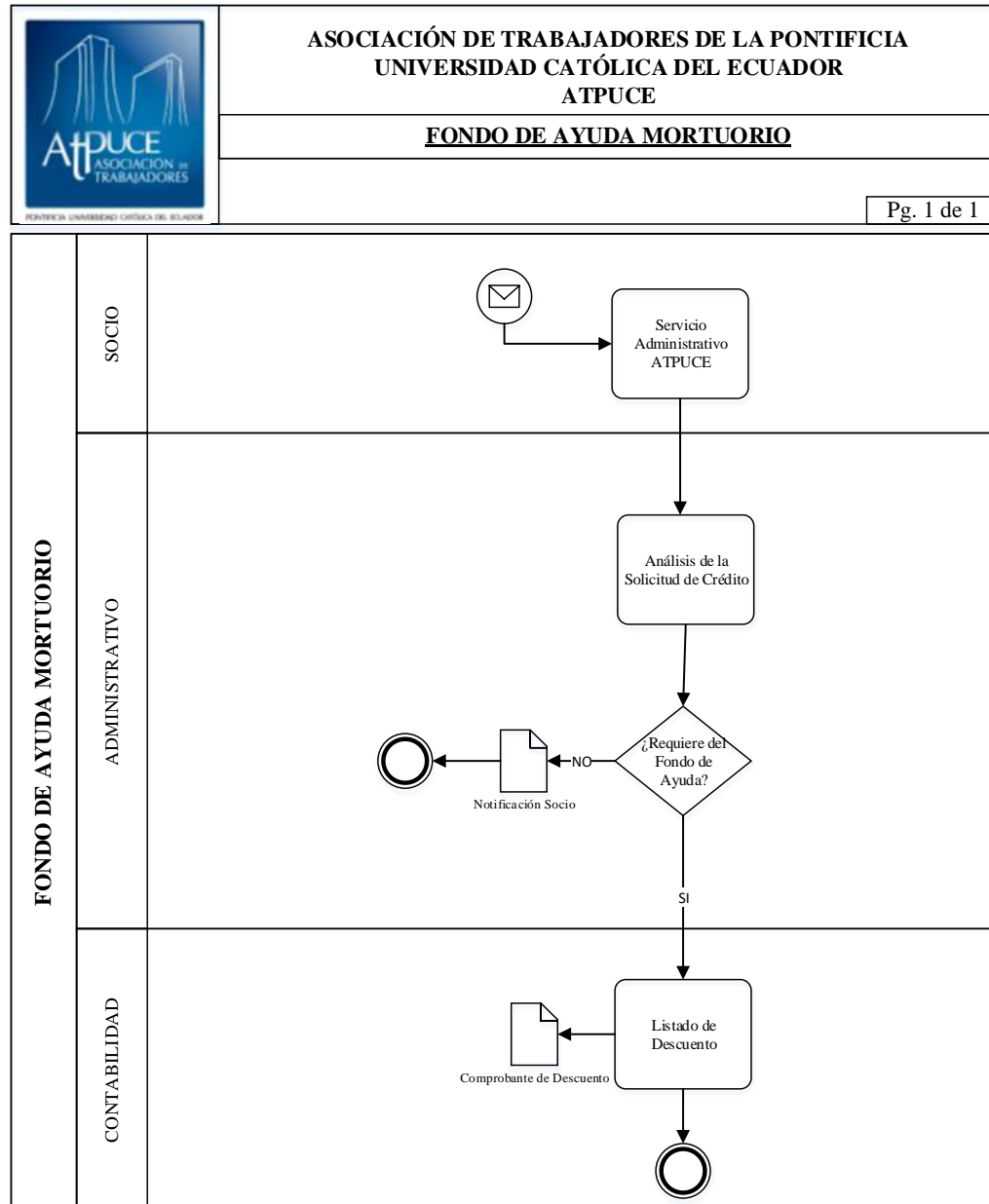
	<b>ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> ATPUCE
	<b><u>CASA COMERCIAL</u></b>
	Pg. 1 de 1



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

**Figura N° 42**  
**Plan de Mejora N° 6**



Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
---------------	---------------	---------------	----------------

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Fernanda Mendieta V.

## **4.2 REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

La propuesta de las acciones de mejora para la implementación de la automatización de los procesos debe ser completa; es decir, se comprende que una acción se desarrolla mediante la realización de las tareas que la componen y la duración o tiempo de ejecución de las tareas, pero además es necesario reflejar los recursos que para ellas se requieren.

### **4.2.1 Recursos directos a la implementación de las tareas.**

Para implementar las tareas del plan de acción en la asociación, se necesita una serie de recursos por concepto de recursos humanos y capacitaciones.

En la asociación para alcanzar la meta anhelada, se propone contratar un desarrollador que diseñe los módulos para la automatización de los procesos financieros de la ATPUCE, invertir en un equipo de cómputo, brindar capacitaciones al personal y además realizar pagos por licencias de software.

### **4.2.2 Implementación de las actividades**

Para llevar a cabo el plan de acciones propuesto deben tenerse en cuenta algunos requisitos y supuestos de partida como son:

- Implicación de toda la alta dirección de la empresa.
- Negociación y aceptación del plan por todos los involucrados en su cumplimiento.
- Flexibilidad y orientación a la acción; es decir, el plan debe instrumentarse como herramienta de trabajo y monitorear su desenvolvimiento para ser capaces de proveer posibles acciones de corrección, si se amerita el caso.

El compromiso de la alta dirección es necesario en varias etapas del proceso de desarrollo del plan de acción y fundamentalmente al inicio de la implementación de los módulos en la ATPUCE.

Existen diferentes formas de compromiso, como los acuerdos formales entre otros. Un componente importante para obtener un compromiso a alto nivel es la evaluación de obstáculos potenciales o cuellos de botella. Estos obstáculos pueden incluir: prioridades en competencia, lo cual puede amenazar el apoyo hacia el plan de acción; falta de sensibilización y diseminación del tema o el asunto y mandatos contradictorios o duplicados (o falta de mandatos) relacionados al plan de acción.

Para lograr la sensibilización sobre los beneficios potenciales de la implementación del plan de acción, será necesario comunicar las intenciones del plan de acción a aquellas personas que tienen poder de decisión sobre su implementación. Informar

y convencer a la Asamblea General sobre los beneficios del plan de acción es una buena manera de obtener apoyo.

Una vez aprobado el Plan de Acción, la implementación puede iniciar con las actividades y tareas desarrolladas en el mismo. Algunos de los pasos claves que se proponen para la implementación:

1. Selección de un líder del equipo de trabajo y los miembros del equipo
2. Realizar una reunión del equipo de trabajo para poner en marcha la implementación del plan de acción, donde se planten las metas, los objetivos, las actividades, los posibles retos, etc. para asegurar que todos los miembros comprendan y estén de acuerdo con la implementación de los módulos propuestos.
3. Convenir la metodología de trabajo y los pasos a seguir incluyendo los métodos de comunicación en la Asamblea General.
4. Entregar resumen del informe a los implicados directamente en el proceso de implementación de los módulos.

Luego de comenzar con la implementación de los módulos, es necesario la supervisión y evaluación de la implementación, puesto que de esta forma se asegura que el plan de acción original se ajuste al cronograma planteado, dado que varios factores pueden afectar la calidad, el tiempo y los costos relacionados a la



implementación de éste. Un sistema de supervisión preventivo permite encausar el proyecto.

Los pasos que se pueden utilizar para la supervisión y la evaluación de la automatización de los módulos financieros son los siguientes:

Medición de progreso: El presidente de la asociación debe tener un mecanismo para estar constantemente consciente del estado del plan de acción. A través de la comunicación con los miembros del equipo, el líder del equipo sabe si las actividades planificadas son implementadas a tiempo y dentro de los estándares de calidad y el presupuesto acordados (basándose en los objetivos del proyecto, el cronograma planificado, el presupuesto, etc.). Alcanzar las metas del proyecto es una buena medición del progreso del proyecto. Además, evaluar la efectividad del proyecto cada cierto período de tiempo, basándose en los indicadores de rendimiento, brindará una indicación del grado de éxito a la fecha, de acuerdo al impacto esperado y de si el proyecto tiene la dirección adecuada hacia el cumplimiento de los objetivos.

Análisis de la situación: Cuando no se obtiene el progreso según el plan, se debería analizar la situación para determinar la causa de cualquier desviación positiva o negativa.

Determinación de la acción necesaria: Los resultados del proceso de supervisión y evaluación pueden revelar que acción adicional es necesaria para remediar la situación, lo que puede requerir la modificación del plan de acción.

Algunas preguntas que pueden ayudar en la supervisión del proyecto pueden ser:

- ¿Se han alcanzado los hitos del proyecto de acuerdo al cronograma?
- ¿Han sido algunas actividades más desafiantes de lo esperado y afectan el cumplimiento del cronograma?

En varias etapas del proyecto, también se debe evaluar el grado de éxito para alcanzar los objetivos (y finalmente la meta) del plan de acción. Esto se puede lograr utilizando los indicadores de rendimiento definidos anteriormente.

Si los indicadores de rendimiento se alcanzan, se puede decir con seguridad que los objetivos y por lo tanto la meta, están siendo o han sido alcanzados.

Si los indicadores de rendimiento demuestran que algunos objetivos no han sido alcanzados, puede resultar necesario evaluar qué falló y desarrollar un plan de acción revisado.

La evaluación del impacto del proyecto, proporciona una visión de las lecciones que pueden ser aprendidas para llevar a cabo esfuerzos futuros tales como el desarrollo y la implementación de futuros planes de acción.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Se encontró que muchos de los procesos no se encontraron estandarizados ni controlados, por lo que en el momento del levantamiento se realizó la creación de dichos procesos.
- Adicionalmente se encontraron muchos cuellos de botella que evidenciaron la existencia de demora en tiempos de entrega que causan ineficiencia en el desempeño del desarrollo del proceso.
- Utilizar la Norma ISO 9001:2008 como base para los lineamientos de la Asociación fue lo más esencial para un funcionamiento estratégico y organizado, ya que los parámetros que la Norma utiliza son muy específicos en su enfoque a la calidad y al cliente.

#### **5.2 RECOMENDACIONES**

- Formalizar los Procesos, Procedimientos y poner en práctica los planes de acción propuestos.
- Capacitar al Personal en el manejo de los procesos, basándose en Norma ISO y mediante la realización de Auditorías Internas.

- A futuro poder solicitar una certificación ISO mediante el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO.
- En ciertos procedimientos como el FAS y Eventos Sociales se debería manejar con presupuestos asignados y una planificación inicial para un mejor funcionamiento del proceso.
- Se recomienda que el Control de Documentos y Registros no debería ser asignado de forma manual y convendría concederle una nomenclatura tipo codificación para un mejor control.
- Establecer el monto para el bono que reciben los empleados en premio por los años de servicio, es decir la bonificación por sus años de servicio.
- Se recomienda que las personas candidatas a la mesa directiva de la Asociación de la PUCE, tengan alguna experiencia relacionada con las áreas administrativas, financieras o legales; esta recomendación se basa en las necesidades específicas de la mesa directiva y la posibilidad de la toma de decisiones que forma parte de sus funciones.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### Referencias

(s.f.).

Analítica SGP. (02 de 2016). *Manual de diagramación de procesos bajo estándar BPMN*.

Obtenido de Manual de diagramación de procesos bajo estándar BPMN:

[http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)

Asociación de Trabajadores ATPUCE. (1984). *Estatus ATPUCE 001*. Quito: PUCE.

ATPUCE. (2015). *ATPUCE*. Obtenido de ATPUCE:

[http://atpuce.puce.edu.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45&Itemid=41](http://atpuce.puce.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=41)

ATPUCE. (2015). *ATPUCE*. Obtenido de ATPUCE:

[http://atpuce.puce.edu.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=29](http://atpuce.puce.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=29)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2013). *Ceplan*. Obtenido de Ceplan:

<http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/objetivos-estrategicos-indicadores-metas>

Coneval. (Octubre de 2009). *Construcción de Indicadores de desempeño*. Obtenido de Construcción de Indicadores de desempeño:

[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/2/37432/presentacion\\_indicadores\\_1.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/2/37432/presentacion_indicadores_1.pdf)

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson 14 ta. edición.

Dess, G. G. (2011). *Administración Estratégica Textos y Casos*. México: Mc. Graw Hill, 5ta. edición.

Ecuadoriana, L. (2012). *Código del Trabajo*. Quito: Lexis.

FCAC, P. E. (2014). *Planificación Estratégica*. Quito.

ICONTEC. (2008). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008*. Colombia: Icontec.

ICONTEC. (2012). *P,H,V,A*. (Publidisa, Editor, & F. J. Carrizosa, Productor) Obtenido de P,H,V,A:

[https://www.google.com.ec/search?q=p+h+v+a+sistema+calidad&biw=1366&bih=599&tbm=isch&imgil=HybamPBJ-XLNhM%253A%253BmpIkUd\\_C4umC6M%253Bhttp%25253A%25252F%25252Fw](https://www.google.com.ec/search?q=p+h+v+a+sistema+calidad&biw=1366&bih=599&tbm=isch&imgil=HybamPBJ-XLNhM%253A%253BmpIkUd_C4umC6M%253Bhttp%25253A%25252F%25252Fw)

ww.blog-top.com%25252Fel-ciclo-phva-ejemplo-de-aplicacion-de-esta-herramienta-de-calidad%25252F

Ileana Sarmenteros Bon, Odalys Falcón Acosta, Ángel Luis Portuondo Vélez. (03 de 2016). *Metodología para la determinación de indicadores cuantitativos y su evaluación en la asimilación de los valores organizacionales*. Obtenido de Metodología para la determinación de indicadores cuantitativos y su evaluación en la asimilación de los valores organizacionales: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5074455>

INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN INEN ISO. (25 de 01 de 2006). GUÍA PRÁCTICA ECUATORIANA GPE INEN-ISO/IEC. *NORMALIZACIÓN Y ACTIVIDADES CONEXAS-VOCABULARIO GENERAL*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial No.195.

*Instituto para la Calidad*. (s.f.). Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://calidad.pucp.edu.pe/#sthash.O6lNSu0j.dpbs>

ISO. (s.f.). Obtenido de <http://www.iso.org/iso/home.html>

*ISO 9001: Fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad*. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2014, de <http://www.isotools.org/2014/10/22/iso-9001-fundamentos-sistemas-gestion-calidad/>

ISO SURVEY. (2013). *The ISO SUVEY OF MANAGEMENT SYSTEM STANDARD CERTIFICATIONS 2013 Executive Sumary*. Obtenido de campus.123aprende.com

*ISO Tools Excellence*. (s.f.). Obtenido de Borrador Nuevo ISO 9001:2015: <https://www.linkedin.com/company/isotools-excellence>

ISO Tools Excellence. (Agosto de 1998). *Software ISO, BSC y BPM*. Recuperado el Septiembre de 2014, de <http://info.isotools.org/contacto/?from=>

ISO, ONUDI. (02 de 2010). *ORGANISMOS INTERNACIONALES DE NORMALIZACIÓN EN PAÍSES EN DESARROLLO*. Ginebra, Suiza: Secretaría General de la ISO.

ISOTools Excellence. (08 de 10 de 2014). [www.isotools.co](http://www.isotools.co). Obtenido de campus.123aprende.com

Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica 5ta. Edición*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

José, L. C. (2012). *ISO 9000 y la planificación de la Calidad*. Bogotá: ICONTEC.

José, L. C. (2012). *ISO 9000 y la Planificación de la Calidad*. Colombia: ICONTEC.

- Mujeres de Empresa. (2000). *Mujeres de Empresa*. Obtenido de Mujeres de Empresa:  
<http://www.mujeresdeempresa.com/8020-el-diagrama-de-pareto-en-la-toma-de-decisiones/>
- Ocitel S.A. (04 de 2016). *Enfoque Gerencial, Excelencia en Asesoría*. Obtenido de Enfoque Gerencial, Excelencia en Asesoría:  
[http://www.enfoquegerencial.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=24&Itemid=2](http://www.enfoquegerencial.com/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=2)
- Pablo, V. (2014). Curso 2014. *Introducción*.
- Pedro Pablo Poveda y Germán Cañón. (2009). *Herramientas para implementar un Sistema de Gestión de Calidad*. Bogotá-Colombia: Icontec.
- Secretariat, I. C. (Enero de 2009). *ISO 9000 Family of Standards*. Obtenido de  
[http://www.iso.org/iso/iso\\_9000\\_selection\\_and\\_use-2009.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf)
- Senlle, A., & Gutierrez , N. (2005). *Calidad en los Servicios Educativos*. Díaz de Santos.
- Serna Gómez, H. (1994). *Planeacion y Gestion Estratégica*. Bogotá,Colombia: LEGIS EDITORES S.A.
- Significado de Organigrama*. (2013). Obtenido de Significado de Organigrama:  
<http://www.significados.com/organigrama/>
- Solá, F. (2013). *Evolución del Concepto de Calidad*. Quito.
- Sylvia Zavala Trías, M. (2007). *Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta. edición*. Obtenido de <http://www.cibem.org/paginas/img/apa6.pdf>
- Unitar.org*. (3 de 2009). Obtenido de  
[http://www2.unitar.org/cwm/publications/cw/pops/AP\\_Guidance\\_01\\_Apr\\_09\\_sp.pdf](http://www2.unitar.org/cwm/publications/cw/pops/AP_Guidance_01_Apr_09_sp.pdf)
- Valentín, B. C. (2012). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Planificación Estratégica:  
<file:///C:/Users/usuario/Downloads/pla000.pdf>
- Valentín, B. C. (s.f.). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Planificación Estratégica:  
<file:///C:/Users/usuario/Downloads/pla000.pdf>
- Wikipedia. (2014). *Planificación estratégica*. Obtenido de Planificación estratégica:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica#Concepto](https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica#Concepto)
- William, C. A. (11 de Marzo de 2003). *Concepto de Visión*. Obtenido de Concepto de Visión:  
<http://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/>
- [www.iso.org](http://www.iso.org). (s.f.). Obtenido de [http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/iso-in-action.htm](http://www.iso.org/iso/home/news_index/iso-in-action.htm)

## **7. ANEXOS**

- Carta de autorización para la elaboración del Proyecto
- Oficio del Ministerio de Trabajo Nombramiento
- Estatutos reformados de la Asociación de Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- Reglamento la asamblea general ordinaria de la Asociación de Trabajadores de la PUCE
- Reglamento de préstamos del Fondo de Cesantía ATPUCE
- Reglamento Fondo de Ayuda Socia (FAS)
- Reglamento Aporte Mortuorio
- Formularios ATPUCE
- Carta Resoluciones ATPUCE
- Propuesta de Funciones Administrativas 31 de enero del 2016
- Propuesta de Funciones Administrativas 1 de febrero del 2016